L'ENTREPRISE TRANSNATIONALE :

Développez l'ADN de la réussite à l'étranger

DIALOGUES

une étude

Caisse de dépôt et placement du Québec

Dominic Deneault, TREBORA Conseil

« La Caisse est à votre service. Au Québec, mais aussi pour votre expansion internationale. »

Normand Provost

Un nouvel appui concret aux entreprises québécoises désirant croître à l'étranger

Normand Provost

Premier vice-président,
Placements privés
et chef des Opérations

La Caisse de dépôt et placement du Québec est un investisseur de premier plan au Québec. Elle y appuie, entre autres, les entreprises performantes dans leurs projets d'expansion à l'international. En effet, nous croyons que c'est en aidant les entreprises à se mondialiser davantage que nous contribuons le mieux à la croissance de l'économie québécoise, car nous sommes convaincus qu'elles peuvent gagner dans les marchés mondiaux.

C'est d'ailleurs pour les appuyer dans ce type de projet que nous avons commandé cette étude qui vise à cerner les éléments clés du succès international. Et comme nous sommes convaincus que les entrepreneurs sont les meilleurs interlocuteurs pour en conseiller d'autres, ce document retrace l'expérience d'une trentaine de dirigeants d'entreprise qui proposent leurs propres pistes d'action.

Nous sommes très fiers de ce document, qui s'inscrit dans la foulée de plusieurs autres initiatives concrètes mises en place par la Caisse depuis 2009. Par exemple, nous avons conclu des partenariats porteurs avec de grandes institutions internationales, dont AXA Private Equity et Banque HSBC Canada, afin d'établir des alliances stratégiques et d'offrir un accès à du financement pour des projets à l'étranger. Pour aider les entrepreneurs du Québec à faire face aux défis de la mondialisation des marchés, nous avons également lancé les colloques *Dialogues*, dont l'objectif consiste à partager des conseils et des meilleures pratiques. Tenus dans diverses régions du Québec et se fondant sur du concret, ces colloques poussent à l'action et proposent un contenu qui peut être mis en œuvre au quotidien dans les entreprises. De plus, des capsules vidéo et un webinaire sont offerts sur le site Web de la Caisse.

En somme, la Caisse est à votre service. Au Québec, mais aussi pour votre expansion internationale, et cette étude est un autre outil concret. J'espère qu'elle vous apportera matière à réflexion, et qu'elle suscitera des discussions avec vos collègues et pairs. Je souhaite surtout qu'elle vous incitera à prendre des actions stratégiques en vue de votre expansion à l'étranger.

En terminant, j'aimerais offrir mes sincères remerciements aux partenaires qui nous ont aidés à obtenir les entretiens avec certains entrepreneurs, ainsi qu'à Dominic Deneault, qui a accepté de relever les défis que représentait la réalisation d'une telle étude.

Vous êtes captivé par les défis de la mondialisation ? *L'ENTREPRISE TRANSNATIONALE : Développez l'ADN de la réussite à l'étranger* a été écrit pour vous. Cette étude a l'ambition de vous révéler la recette du succès international de 27 dirigeants européens et québécois. Vous y ferez une incursion au cœur d'entreprises gagnantes, un gène à la fois !

À l'aide de nombreux cas vécus et en faisant un parallèle avec l'ADN des êtres vivants, cette étude propose des réponses concrètes aux cinq questions fondamentales suivantes :

- Quelles sont les qualités d'un leader dont la réussite est d'envergure internationale ?
- Comment améliorer la compétitivité d'une entreprise transnationale ?
- Quels gènes sont à l'origine des investissements directs à l'étranger, et comment ces gènes doivent-ils être couplés pour bonifier la performance de l'entreprise ?
- Quelles sont les principales activités et fonctions du siège social ?
- Comment la direction d'une entreprise doit-elle composer avec les pressions divergentes de centralisation et de décentralisation de ses activités ?

Une fois la lecture terminée, il ne tiendra qu'à vous de mettre en application les conseils les plus pertinents au contexte de votre entreprise ; personne d'autre ne le fera pour vous. Nous espérons que cette étude vous inspirera et vous incitera à entreprendre ou à poursuivre la conquête de marchés au-delà des frontières.

MÉTHODOLOGIE

Deux caractéristiques distinguent cette étude.

Premièrement, elle repose sur une série d'entretiens avec 27 leaders européens et québécois réalisés entre les mois de mai et août 2011. Ces dirigeants ont partagé, avec générosité, les recettes de leurs victoires et les leçons de leurs échecs. Cette étude vous offre donc un accès privilégié à une vaste banque d'expériences uniques.

Pourquoi s'intéresser uniquement aux entreprises européennes et québécoises ? D'abord, parce que l'Occident réussit encore à produire des leaders mondiaux dans tous les secteurs de l'économie. Nous avons grandement intérêt à nous inspirer de tous ces dirigeants prêts à raconter leur histoire et à partager les leçons qu'ils ont retenues. Ensuite, parce que les entreprises asiatiques emploient des modes de gestion et ont des cultures d'entreprise incompatibles avec notre cadre de référence occidental. Nul ne doute que leurs parcours regorgent d'histoires passionnantes, mais trop loin de notre réalité pour en tirer des leçons applicables.

Deuxièmement, nous vous présentons une grande variété d'entreprises, de tailles différentes et de secteurs d'activités variés (consultez la liste en pages 6 et 7) : des PME et des grandes entreprises ; des sociétés cotées en Bourse et privées ; des entreprises célèbres et d'autres méconnues dont vous apprendrez peut-être l'existence. Vous découvrirez le Groupe Piriou, qui a restauré la *Calypso*, le mythique navire du commandant Jacques-Yves Cousteau, de même que Forensic Technology, qui occupe 95 % du marché mondial de l'identification balistique, cette science consistant à retracer l'arme d'un crime à partir d'un fragment de projectile ou d'une douille éjectée ; ce même système d'identification balistique qu'a fait connaître au grand public la télésérie américaine *CSI : Les experts* !

Cette étude est le fruit d'une démarche structurée et rigoureuse. Elle constitue la synthèse d'une forte dose d'entrevues avec 27 dirigeants et d'un soupçon de concepts théoriques, présentés essentiellement pour structurer les nombreux exemples de cas vécus et les asseoir dans leur contexte. Pas moins de 40 heures d'entretien ont permis de décoder les gènes de ces champions internationaux.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ENTREPRISES CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE 6

DE MOTS EN MAUX: UNE MONDIALISATION EN TROIS TEMPS 8

Phase 1: l'internationalisation des échanges 8

Phase 2: la multinationalisation des entreprises 9

Phase 3: la globalisation des économies 9

L'ADN EXPLIQUE LA COMPÉTITIVITÉ, L'UNICITÉ ET LES MUTATIONS 13

ACQUÉRIR LES GÈNES DU LEADER DE CALIBRE MONDIAL 14

Cinq qualités fondamentales 14

Quatre qualités multiculturelles 18

Adaptabilité: décoder les gens au travers du filtre de leur culture 20

La qualité conciliatrice du leader: la négociation internationale 25

DÉCRYPTER L'ADN DE L'ENTREPRISE TRANSNATIONALE 28

EXPLIQUER L'ORIGINE ET LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTITÉS NATIONALES 30

EXPLIQUER LES INVESTISSEMENTS DIRECTS À L'ÉTRANGER 33

Dépistage de quatre gènes 33

Six stratégies de couplage 37

LES ACTIVITÉS CLÉS DU SIÈGE SOCIAL 45

La stratégie d'expansion mondiale 48

Management et gouvernance 56

Gestion du leadership international 58

Gestion des connaissances 61

Stratégie de développement durable 63

LES CINQ FONCTIONS DU SIÈGE SOCIAL 65

CENTRALISER OU DÉCENTRALISER? 68

CONCLUSION 73

«Nous désirons souligner la précieuse collaboration d'AXA Private Equity dans le cadre de cette étude.
Nous tenons également à remercier d'autres partenaires, Permira, BC Partners et HSBC, qui nous ont aidés à établir un lien avec certaines des entreprises.

AXA Private Equity

LISTE DES ENTREPRISES CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE

Québec

Nom de l'entreprise	Description	Nom du dirigeant consulté*	Revenus 2010 (Nb pays) % rev hors pays d'origine nb employés
BRP	Constructeur de véhicules récréatifs	José Boisjoli	2 G$ CDN (105 pays) 36 % (hors Amérique) 5 500 employés
Camoplast Solideal	Fournisseur de services et fabricant de produits hautement performants pour les véhicules hors-route	Pierre Marcouiller	900 M$ CDN (75 pays) 92 % 8 000 employés
Dollarama	Détaillant d'un réseau de magasins à un dollar	Stéphane Gonthier	1,4 G$ CDN (1 pays) 0 % 13 500 employés
EXFO	Fournisseur de solutions de test pour les opérateurs de réseaux de télécommunications	Étienne Gagnon	203 M$ US (100+ pays) 45 % (hors Amérique) 1 600 employés
Fordia	Fabricant d'outils diamantés et distributeur d'équipements pour l'exploration minière et le forage géotechnique	Luc Paquet	110 M$ CDN (31 pays) 60 % 240 employés
Forensic Technology	Développeur de systèmes d'identification balistique et de reconnaissance des armes à feu	Robert Walsh	55 M$ CDN (60 pays) 98 % 222 employés
Groupe ALDO	Concepteur et détaillant de chaussures et d'accessoires	Aldo Bensadoun	1,9 G$ CDN (65 pays) 70 % 12 000 employés
Héroux-Devtek	Fabricant de systèmes de trains d'atterrissage et de composants structuraux d'aéronefs	Gilles Labbé	320 M$ CDN (2 pays) 70 % 1 550 employés
iBwave	Développeur de logiciel de conception de réseaux sans fil intramuros	Mario Bouchard	12 M$ CDN (70 pays) 95 % 62 employés
Ingrédients Alimentaires BSA	Fournisseur d'ingrédients alimentaires (épices et mélanges)	Marcel Baril	38 M$ CDN (2 pays) 3 % 135 employés
iWeb	Fournisseur de services d'hébergement internet et d'infrastructure informatique	Éric Chouinard	29 M$ US (150 pays) 60 % 170 employés
SNC-Lavalin	Fournisseur de services d'ingénierie, d'approvisionnement, de construction, ainsi que de gestion et de financement de projets	Ronald Denom et Zouheir Chebl	6,3 G$ CDN (100+ pays) 46 % 24 000 employés

* La vaste majorité des dirigeants consultés sont présidents et/ou chefs de la direction de leur entreprise, sans oublier quelques directeurs généraux, vice-présidents ou membres du conseil d'administration.

Europe

Nom de l'entreprise	Description	Siège social	Nom du dirigeant consulté*	Revenus 2010 (Nb pays) % rev hors pays d'origine nb employés
ASSA ABLOY (HID Global)	Fabricant de solutions d'ouverture de portes	Suède	Denis Hébert	3 G€ (120+ pays) 95 % 30 000 employés
Brenntag	Distributeur de produits chimiques industriels et de spécialité	Allemagne	Stefan Zuschke (BC Partners)	7,6 G€ (70+ pays) 92 % 12 000 employés
Grohe	Fabricant de robinetteries pour la cuisine et la salle de bain	Allemagne	Stefan Zuschke (BC Partners)	980 M€ (130 pays) 80 % 5 400 employés
Hugo Boss	Concepteur, fabricant et détaillant de vêtements et d'accessoires de mode haut de gamme et de luxe	Allemagne	Claus-Dietrich Lahrs	1,7 G€ (124 pays) 85 % 9 944 employés
Iglo Group	Fabricant de produits alimentaires surgelés (légumes, poulet, etc.)	Angleterre	Martin Glenn	1,1 G€ (11+ pays) 68 % 2 504 employés
Competence Call Center	Opérateur de centres d'appels	Autriche	Thomas Kloibhofer	54 M€ (7 pays) 90 % 3 000 employés
SFINC	Producteur d'additifs alimentaires fonctionnels, d'épices et de mélanges aromatiques, de sauces, de produits nutraceutiques et d'enrobages	Belgique	Christian De Wolf	70 M€ (6 pays) 20 % (hors Benelux) 200 employés
Aixam Mega	Constructeur de voitures sans permis	France	Philippe Colançon	110 M€ (12 pays) 45 % 220 employés
DIANA	Développeur de solutions fonctionnelles naturelles pour les secteurs agroalimentaires et de la nourriture pour animaux	France	Olivier Caix	368 M€ (20 pays) 80 % 1 400 employés
Groupe Keolis	Opérateur exploitant tous les modes de transport de voyageurs (bus, car, métro, tramway, trolleybus, train, etc.)	France	Arnaud Van Troeyen	4,1 G€ (12 pays) 46 % 47 200 employés
Groupe Piriou	Fabricant et réparateur de bateaux de pêche	France	Pascal Piriou	150 M€ (5 pays) 70 % 1 000 employés
Groupe TLD	Fabricant d'équipements d'assistance aéroportuaire	France	Jean-Marie Fulconis	170 M€ (119 pays) 93 % 900 employés
Mersen	Fabricant de systèmes, de matériaux avancés et de composants électriques pour des applications industrielles	France	Thomas Farkas	741 M€ (100+ pays) 89 % 7 000 employés
Novacap EU	Développeur et fabricant de produits de chimie minérale et organique	France	Pierre Luzeau	612 M€ (Europe) 60 % 860 employés
Duplomatic Oleodinamica	Fabricant de vannes à commande hydraulique	Italie	Roberto Maddalon	45 M€ (20+ pays) 60 % 125 employés

DE MOTS EN MAUX : UNE MONDIALISATION EN TROIS TEMPS

Ah, la mondialisation ! Voilà un sujet très en vogue qui fait l'objet d'un large éventail de discours dont les extrêmes passent de la pure fascination à la répulsion sans bornes. Hélas, à l'extérieur de la sphère étroite des sciences sociales (où elle jouit d'une relative neutralité), un bon nombre de citoyens, journalistes, politiciens ou décideurs économiques lui font subir un glissement de sens.

Dans l'usage commun, la notion de mondialisation prend rapidement une tangente idéologique et s'embarrasse de peu de nuances. Pensez aux débats politiques où se confrontent la droite et la gauche ou aux violentes protestations altermondialistes à l'endroit des partisans du néolibéralisme. Pour comprendre les mutations du monde qui touchent votre entreprise, vous devez saisir l'évolution de la notion de mondialisation. Pour éliminer toute confusion, une brève revue historique aidera à cerner clairement ce qu'elle signifie.

Remontons donc au milieu du XX^{e} siècle ; l'histoire de la mondialisation peut être découpée en trois temps (figure 1, pages 10 et 11). La première phase correspond à une période d'intensification des échanges entre les pays et des flux d'exportation entre les entreprises. Cette phase d'internationalisation tire d'ailleurs ses origines bien avant la fin de la Deuxième Guerre mondiale. La deuxième phase est liée à l'essor des flux d'investissements directs à l'étranger (IDE) et à la multinationalisation des entreprises. Enfin, la dernière phase de la mondialisation traduit une rupture de fonctionnement, communément appelée la globalisation. En effet, ce terme tend de plus en plus à exprimer l'intégration à grande échelle, la financiarisation du monde des affaires. Voyons maintenant ce que recèle chacune de ces phases.

Phase 1 : l'internationalisation des échanges

Les Trente Glorieuses font référence à la période de croissance économique qu'a connue la majorité des pays membres actuels de l'OCDE[1] entre la fin de la Deuxième Guerre mondiale et le premier choc pétrolier. Ces années furent le théâtre de vastes changements économiques et sociaux caractérisés par :

- la reconstruction de pays largement dévastés par la guerre et la mise sur pied de grandes institutions internationales ;
- une expansion démographique (le *baby-boom*) dans certains pays d'Europe et d'Amérique ;
- une diminution du chômage dans la grande majorité des pays ;
- une croissance de la production industrielle et des flux d'exportation de marchandises.

D'ailleurs, jusqu'à son remplacement par l'OMC[2], le GATT (en français, Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) a donné lieu à huit cycles de négociation qui ont permis d'abaisser les droits de douane sur les marchandises exportées de 40 % (en moyenne) en 1947 à seulement 5 % en 1995.

Au départ, l'internationalisation des échanges se réalise malgré la forte bipolarisation Est-Ouest et la menace nucléaire. Les relations américano-soviétiques s'enveniment pour atteindre un point culminant de mésentente au début des années 1960. Pour éviter tout risque d'affrontement, les deux blocs entament un dialogue et se déclarent favorables à la coexistence pacifique. La première phase de la mondialisation se conclut par une période de détente de la guerre froide.

Que signifie la mondialisation à cette époque ? Ce terme sert à qualifier des phénomènes locaux et régionaux qui tendent à devenir mondiaux. En plus du changement d'échelle, la mondialisation apparaît sous le sens neutre « d'internationalisation », c'est-à-dire l'accroissement des flux d'exportation entre les entreprises nationales.

Phase 2 : la multinationalisation des entreprises

C'est principalement durant la révolution conservatrice des années 1980 que les grandes entreprises se détachent de leur ancrage national. Au cours de cette étape, la mondialisation marque une rupture par rapport à la logique d'internationalisation dans la mesure où elle est liée à l'essor des investissements directs à l'étranger (IDE). Une nouvelle logique d'intégration, d'universalisation et de déterritorialisation prend alors préséance sur la logique traditionnelle d'ouverture (du style import-export).

En 1981, Ronald Reagan inaugure sa présidence par un discours d'investiture où il résume ainsi sa doctrine politique : « L'État n'est pas la solution à nos problèmes. L'État est le problème. » En cette décennie, il met en œuvre trois doctrines centrales du libéralisme économique : la déréglementation, la privatisation et la mise en concurrence, notamment dans le secteur bancaire et dans celui du transport. Cette vague de suppression des contraintes réglementaires déferle en premier lieu au Royaume-Uni (durant les mandats de Margaret Thatcher de 1979 à 1990) et aux États-Unis (par Ronald Reagan de 1981 à 1989), pour ensuite atteindre d'autres pays développés.

La notion de mondialisation prend aussi une saveur de plus en plus économique, popularisée notamment par un article de Theodore Levitt, publié en 1983 dans la *Harvard Business Review* et intitulé *The Globalization of Markets*. Voici l'essence de ses propos : pour réussir, une entreprise doit intégrer ses activités par-delà les frontières nationales pour réaliser des économies d'échelle, tout en commercialisant, sous une marque mondiale, des produits universels qui répondent à des besoins de plus en plus homogènes. La mondialisation devient alors synonyme d'universalité, de standardisation et d'intégration. Ces conseils créent un engouement monstre, même si dans les faits, l'existence d'entreprises mondiales (un seul monde uniforme) s'avère un mythe. En réalité, quoi qu'en pense Levitt, la mondialisation rapproche, mais elle n'uniformise pas pour autant ; elle ne réduit ni les différences ni les disparités.

Ce strict point de vue économique de la mondialisation (qui nie l'existence et la diversité des autres sphères de la vie) est d'ailleurs à la source de multiples tensions. Il provoque la naissance de mouvements organisés de contestation, dits d'antimondialisation et plus tard baptisés « altermondialistes », et conduit à la publication, en 1987, du rapport Brundtland sur le développement durable, qui tente d'élargir les visées à la durabilité environnementale, sociale, culturelle, politique et... économique.

Phase 3 : la globalisation des économies

Sur le plan géopolitique, les années 1990 sont marquées par la chute du mur de Berlin et l'effondrement de l'Union soviétique. Ces événements accélèrent le déclin de l'idéologie communiste et favorisent l'ouverture des espaces économiques par l'intermédiaire de politiques de libre-échange. En 1992, la Chine s'ouvre au commerce international et aux investissements étrangers. De plus, un bon nombre de pays émergents connaissent une forte croissance. En bref, cette redéfinition de l'équilibre des puissances mène à l'émergence de la « globalisation ».

Pour les linguistes, le terme « globalisation » fait grincer des dents, ce terme étant perçu comme un anglicisme, un calque de l'anglais faisant inutilement concurrence au terme « mondialisation », alors qu'un monde devrait séparer les deux termes. De façon générale, la notion de « globalisation » contient d'autres dimensions que la géographie, en l'occurrence la dimension temporelle (l'instantanéité et la rapidité) et la dimension organisationnelle (voir l'encadré 1, page 12, pour plus de précisions).

Si la globalisation des entreprises, telle que conçue par Levitt, n'est qu'un mythe (à cause des niveaux irréalistes d'intégration et d'universalisation qu'elle présuppose), la globalisation des marchés financiers est bien réelle. En 1989, dans la foulée du consensus de Washington, soutenu par le FMI et la Banque mondiale, la globalisation financière respecte les trois dimensions : géographique (la mobilité des capitaux d'un pays à l'autre), temporelle (les transactions ont lieu en temps réel, 24 heures sur 24) et organisationnelle (les marchés sont décloisonnés : marché monétaire, marché boursier, marché obligataire, marché des changes, etc.). Ici, deux mots sont à retenir : désintermédiation et décloisonnement.

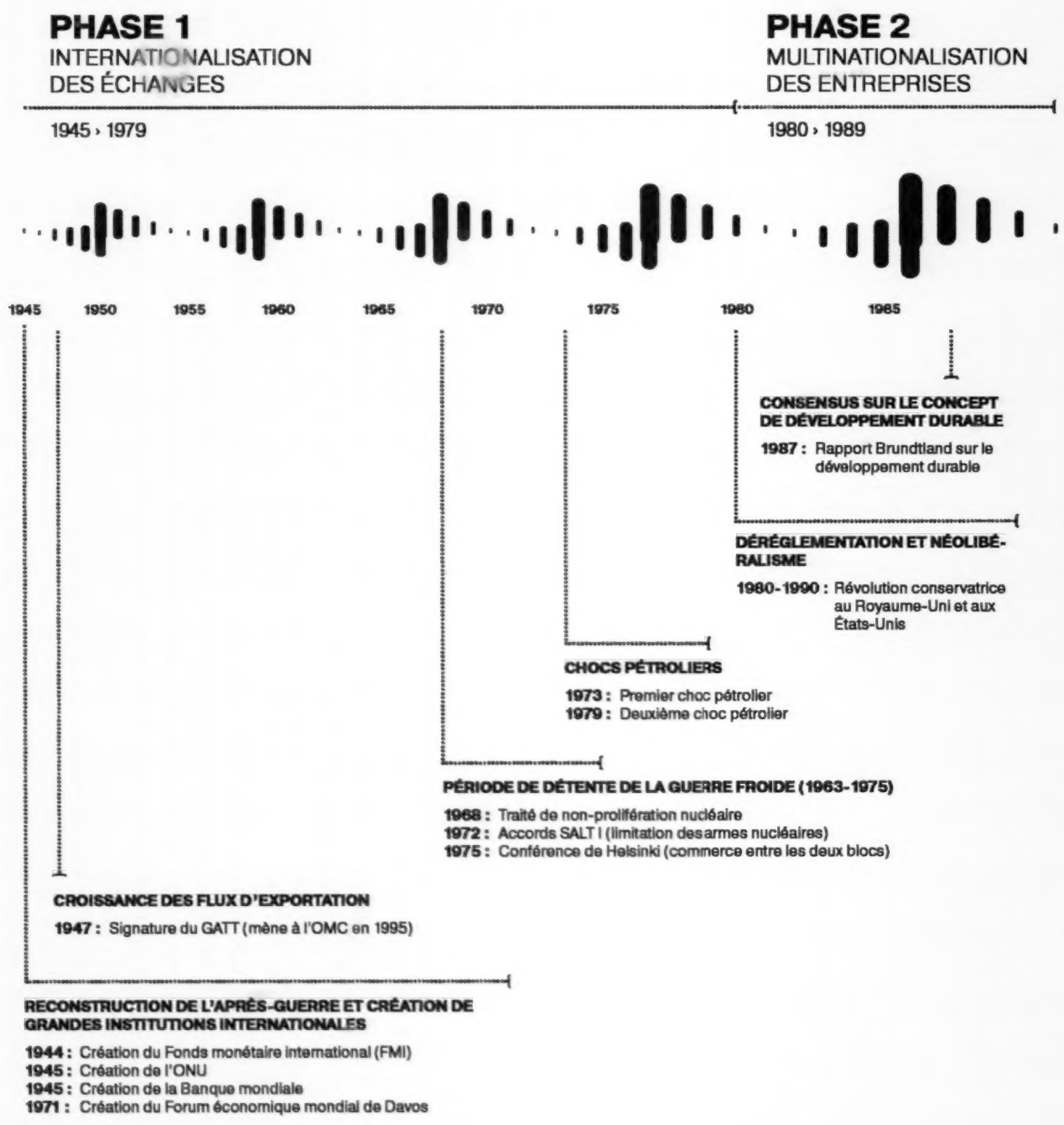
Alors que se poursuit la financiarisation du monde, on commence à peine à mesurer la puissance des mouvements altermondialistes, qui ne manquent jamais une occasion de pourfendre le dragon de la globalisation. Sans être contre la mondialisation, ils croient « qu'un autre monde est possible », comme le suggère leur appellation. À preuve, la crise bancaire et financière de 2008 a battu en brèche certaines idéologies : les failles du capitalisme sont réapparues ; la réglementation n'est plus aussi taboue. Et le monde reprend tranquillement conscience des écueils de l'enrichissement non durable, mal partagé.

1 Organisation de coopération et de développement économique
2 Organisation mondiale du commerce

Une mondialisation en trois temps

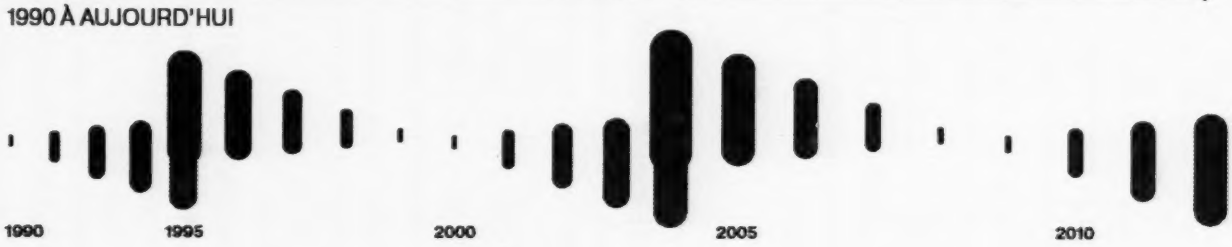
Figure 1

La mondialisation est un processus historique d'expansion et d'harmonisation des liens d'interdépendance des champs d'activité humaine (économique, social, culturel, environnemental et politique) à l'échelle planétaire. C'est un processus géographiquement inégal qui progresse avec le temps. Il touche autant ceux qui y adhèrent que ceux qui demeurent en marge de celui-ci.



PHASE 3
GLOBALISATION DES ÉCONOMIES

1990 À AUJOURD'HUI



CRISES FINANCIÈRES

2001 : Éclatement de la bulle technologique
2008 : Crise bancaire et financière mondiale (sa phase aiguë)

RÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

1995 : Netscape démocratise le Web (premier fureteur commercial)
1999 : Nokia lance le téléphone mobile 3210 (2e succès de vente de tous les temps, après le 1100, lancé en 2003)

MONTÉE DES ÉCONOMIES ÉMERGENTES

1992 : Réforme de la Chine vers une économie de marché socialiste
1999 : Création du G20
2001 : Adhésion de la Chine à l'OMC

L'ALTERMONDIALISME S'IMPOSE

1992 : Sommet de la Terre de Rio
1993 : Création de Transparency International, une ONG qui lutte contre la corruption
1997 : Protocole de Kyoto
1997 : Forum mondial sur l'eau à Marrakech
1999 : Bataille de Seattle (annulation de la réunion de l'OMC)
2001 : Création du Forum social mondial à Porto Alegre

PROLIFÉRATION DES TRAITÉS DE LIBRE-ÉCHANGE

1992 : Traité de Maastricht (Europe)
1994 : ALENA (Amériques)
1995 : Création de l'OMC (le GATT change de nom et de mission)

ÉCHEC DES ÉCONOMIES PLANIFIÉES (ET FIN DE LA GUERRE FROIDE)

1989 : Chute du mur de Berlin
1991 : Chute de l'URSS

Mondialisation et globalisation : une différence ?

Encadré 1

En plus de la **dimension géographique**, deux dimensions sont nécessaires pour donner à la « globalisation » un sens véritablement distinctif.

La dimension temporelle

Deux secteurs ont été particulièrement touchés par l'innovation ces dernières années : 1) les technologies de l'information ; et 2) le transport. *Primo*, grâce à la révolution Internet, même une PME peut commercer avec des clients dans presque tous les pays du monde, peut transférer des capitaux ou transmettre des masses d'informations à l'ensemble de la planète, 24 heures sur 24. Les coûts informatiques et de communication ont été divisés par mille entre 1970 et 2000. Pour illustrer ceci plus concrètement, si le prix des véhicules automobiles avait diminué au même rythme, vous pourriez aujourd'hui acheter une voiture au prix modique de cinq dollars ! *Deuxio*, les infrastructures portuaires et aéroportuaires se sont grandement améliorées, alors qu'explosait la capacité de transport des armateurs, des porte-conteneurs, des avions-cargos géants et des avions long-courriers. Il en a résulté un raccourcissement des délais de livraison.

La dimension organisationnelle

La société dans son ensemble est affectée par la globalisation, tant l'entreprise privée que l'administration publique. Le monde s'ouvre à l'entrepreneur qui désire fragmenter les activités de sa chaîne de valeur. Quant à l'administrateur public, au cœur d'une crise identitaire, il doit inventer de nouvelles formes de gouvernance. On reconnaît cinq sphères d'activité à l'État-nation : mondiale, supranationale (ou continentale), nationale, régionale et locale. L'État-nation est donc constamment tiraillé entre des défis d'ordre local et mondial. Si l'État est souvent trop gros pour intervenir efficacement sur le plan local, il est aussi parfois impuissant à agir sur la scène mondiale. Ainsi, il se voit régulièrement court-circuité en aval par des multinationales et des organismes transnationaux (OMC, FMI) qui s'arrogent ses pouvoirs, et en amont par des ONG, par exemple, qui adoptent des causes liées à des enjeux locaux et qui interviennent directement sur son territoire avec le soutien des communautés locales.

L'ADN EXPLIQUE LA COMPÉTITIVITÉ, L'UNICITÉ ET LES MUTATIONS

L'étude de l'origine des mots révèle souvent des métaphores. C'est le cas de la mondialisation des entreprises. La métaphore est une figure de style qui établit implicitement un rapport de ressemblance entre deux réalités. Elle est couramment employée dans tous les domaines, tant par les gens d'affaires que par les poètes. Ainsi, l'expérience du quotidien, les animaux, le sport, les objets ou la musique peuvent être source de métaphores.

On use naturellement des images métaphoriques dans la langue courante. Nos entretiens avec 27 dirigeants européens et québécois le confirment. Et quelle image ont-ils le plus fréquemment utilisée? Celle de l'ADN ou de la génétique! En effet, dix d'entre eux ont employé de leur propre chef des images référant à la génétique pour qualifier le processus de mondialisation de leur organisation. Pourquoi? Telle une lentille grossissante, cette métaphore cerne trois réalités dont ils révèlent les mystères.

Primo, comme un organisme vivant, l'entreprise repose sur des bases «génétiques» fondatrices. Elles expliquent ses origines et la source de sa compétitivité: pourquoi survit-elle et par quels moyens se démarque-t-elle dans ses marchés? *Deuxio*, comme le soutenait Charles Darwin, ce ne sont pas les espèces les plus fortes qui survivent, mais celles qui savent s'adapter: quelles sont donc les mutations, petites et grandes, responsables de l'aptitude de l'entreprise à créer de la richesse, malgré les crises, les ruptures et les contraintes? *Ultimo*, chaque être vivant possède un code génétique qui, comme ses empreintes, le rend unique. Cette réalité permet de suggérer qu'en affaires il n'existe pas de bible universelle des meilleures pratiques. Cette diversité est d'ailleurs source d'inspiration pour tous ceux qui cherchent à définir leur unicité, plutôt que d'imiter.

C'est par le biais de cette métaphore biologique que vous allez découvrir 27 entreprises européennes et québécoises qui se sont lancées à fond dans un processus complexe de mondialisation. Pour certains dirigeants, l'aventure est relativement récente. Pour d'autres, elle remonte à la fondation de leur entreprise. Pour ainsi dire, la mondialisation est une partie intégrante de leur génétique.

Avant de se lancer dans le déchiffrement de l'ADN des entreprises, il faut d'abord décoder les gènes des individus qui les dirigent, car aucune entreprise ne peut atteindre le sommet sans miser sur l'apport d'une masse critique de leaders ouverts sur le monde.

«Dix dirigeants ont employé de leur propre chef des images référant à la génétique pour qualifier le processus de mondialisation de leur organisation.»

ACQUÉRIR LES GÈNES DU LEADER DE CALIBRE MONDIAL

Le match de la mondialisation se joue sur un terrain de jeux d'à peine quinze centimètres de large: la matière grise entre vos deux oreilles. La mondialisation est un état d'esprit! Pour décoder les gènes des leaders de calibre mondial, nous avons eu l'immense privilège de nous entretenir avec Olivier Caix (France), José Boisjoli (Québec), Claus-Dietrich Lahrs (Allemagne), Thomas Kloibhofer (Autriche), Martin Glenn (Angleterre) ainsi que plusieurs autres.

Consultez le tableau 1, page 15. Il décrit les dix qualités d'un leader qui jouit d'une réussite d'envergure internationale. Qu'est-ce qu'un leader? C'est un individu qui donne envie aux autres de réussir, qui les encourage à épouser avec lui une cause, qui les incite à volontairement payer un prix élevé pour atteindre l'excellence. Le leader choisit le succès qu'il a lui-même défini, plutôt que de chercher un pouvoir basé sur l'autorité, la domination ou la coercition.

La moitié des qualités énumérées sont dites «fondamentales», dans la mesure où elles ne sont pas strictement spécifiques à la réussite sur la scène internationale. Elles sont les piliers sur lesquels reposent souvent les autres qualités. Quant à ces dernières, elles permettent aux leaders de franchir les barrières culturelles et linguistiques qui entravent le développement de relations fructueuses et la signature d'ententes internationales. Explorons plus en détail ces qualités à l'aide d'exemples concrets.

«Le match de la mondialisation se joue sur un terrain de jeux d'à peine quinze centimètres de large: la matière grise entre vos deux oreilles.»

Cinq qualités fondamentales

L'humilité

Pour un dirigeant, l'humilité consiste à savoir s'entourer de personnes plus fortes et plus compétentes que soi; à chercher le choc des idées. Pour Marcel Baril, président et chef de la direction chez Ingrédients Alimentaires BSA, l'importation d'épices depuis ses installations en Inde ne laisse aucune place à l'improvisation. Il visite ses fournisseurs régulièrement depuis 15 ans et compte sur du personnel compétent, un expert-comptable et un avocat, tous originaires de la région. Marcel Baril fait preuve de grande écoute et ne prend jamais de décisions sur le champ: «Je prends toujours 24 heures avant de décider. Je consulte mon entourage puisqu'une vision très occidentale du monde permet rarement de prendre de bonnes décisions en Inde.»

Malgré le soutien d'un entourage compétent, la plus grande erreur serait de croire que vous n'en commettrez pas. À preuve, voici deux confessions qui soulignent l'importance de l'humilité.

Les dix qualités du leader de calibre mondial

Tableau 1

Qualités fondamentales du leader	
Humilité	La disposition d'un individu à réprimer toute forme d'orgueil parce qu'il a le sentiment de ses propres faiblesses.
Cohérence	La qualité d'un individu dont les agissements sont en harmonie avec le message véhiculé ; « prêcher » par l'exemple.
Abnégation	La volonté de renoncer à ses propres intérêts au nom des intérêts collectifs.
Courage	La force de cœur qui se manifeste dans les situations difficiles, voire risquées, obligeant à agir ou à faire un choix (parfois déchirant).
Communication	Le fait d'entrer en relation (plus ou moins directe) avec autrui afin de partager un ensemble de messages (signaux verbaux et non verbaux).
Qualités multiculturelles du leader	
Ouverture d'esprit	Envie de découvrir de nouvelles choses ; aptitude à porter un intérêt profond à quelqu'un ou à quelque chose ; attirance naturelle pour la nouveauté, la différence ; curiosité.
Introspection	Faculté de prendre conscience de ses états, de sa culture, de ses actes et de leur valeur morale ; capacité de s'observer, s'examiner, porter un regard attentif sur soi.
Sensibilité culturelle	Aptitude à ressentir les intentions, les sentiments ou les émotions d'autrui tout en reconnaissant et en respectant les différences culturelles et individuelles ; aptitude à éviter les généralisations abusives, à percevoir les autres cultures sous un jour favorable.
Adaptabilité	Faculté de s'acclimater aux circonstances particulières, de s'ajuster, de se conformer à de nouvelles normes comportementales de manière à développer et à entretenir des relations interculturelles harmonieuses.
Qualité conciliatrice du leader	
Négociation internationale	Capacité de traiter (formellement ou informellement) les termes d'une entente – en toute connaissance du processus de négociation, des enjeux, du contexte international et du profil multiculturel des acteurs – pour parvenir à un accord ; gérer les conflits consiste à dissiper les incompréhensions, à résoudre les disputes ou les désaccords entre les parties résultant de façons divergentes d'atteindre leurs buts respectifs.

« Une vision très occidentale du monde permet rarement de prendre de bonnes décisions en Inde. »

Marcel Baril, BSA

Lors d'une foire commerciale au Moyen-Orient, Mario Bouchard, président et chef de la direction d'iBwave, tendit la main à une musulmane fondamentaliste – ce qui ne se fait pas. « J'ai eu le réflexe de lui serrer la main, c'est un automatisme, dit-il. Durant quelques secondes, cette gaffe m'a complètement déstabilisé. »

La direction de Bombardier Produits Récréatifs (BRP) a organisé une réunion de trois jours regroupant tous les leaders de l'entreprise de par le monde. Pour tisser des liens entre les équipes, on a planifié une partie de *paintball* : un jeu de guerre où l'on divisait le groupe en trois équipes. Quel était l'impair ? Aucun Allemand n'y a participé ! « Les Allemands ne jouent pas à la guerre », confesse José Boisjoli, président et chef de la direction de BRP.

La cohérence

Le comportement d'un leader doit toujours s'arrimer au message qu'il véhicule ; il doit prêcher par l'exemple. Encore faut-il que son message soit uniformément compris par tous les membres de l'entreprise ! Par exemple, lorsque Camoplast fit l'acquisition de Solideal, une entreprise luxembourgeoise spécialisée dans la fabrication et la distribution de pneus, de roues et de chenilles en caoutchouc, Pierre Marcouiller ne s'attendait pas à ce que l'une des valeurs de Camoplast (l'entrepreneurship) cause des difficultés. Chez Solideal, la valeur était interprétée de la manière suivante : « si je suis rentable, laisse-moi gérer mon royaume et ne viens pas me déranger ». Plutôt que de débattre sur le sens du mot, l'équipe de direction a choisi d'adapter le vocabulaire. Entrepreneurship devint *empowerment* dont le sens a su rallier tout le personnel : « je dois questionner mes façons de faire chaque jour ». Ainsi, le message que désire véhiculer Pierre Marcouiller s'arrime aux comportements qu'il cherche à promouvoir.

L'abnégation

C'est la capacité d'un leader à renoncer volontairement à ses intérêts personnels au bénéfice des intérêts collectifs. Les contre-exemples de cette valeur sont nombreux. Imaginez un dirigeant (et actionnaire) qui délocalise massivement sa production, sans remords, dans le seul objectif d'empocher un maximum de profits à court terme. Ce comportement ne rime en rien avec le renoncement !

Les dirigeants qui œuvrent sur la scène internationale travaillent de longues heures, voyagent beaucoup et arrivent difficilement à conjuguer travail et vie familiale. Comme Thomas Kloibhofer, coprésident de Competence Call Center, qui doit beaucoup voyager au prix de sacrifices personnels, même tout juste après avoir été témoin de la naissance de sa deuxième fille. Bien que les dirigeants fassent ce choix consciemment, il n'est jamais facile de concilier « mondialisation » et famille. D'après Mario Bouchard, d'iBwave, beaucoup désirent brasser des affaires sur la scène internationale, mais pas au sacrifice de l'équilibre travail-vie personnelle. « Ça ne marche pas. Tu dois être prêt à monter dans un avion toutes les deux semaines. Tu dois bâtir et entretenir tes relations. »

Le courage

Pour Claus-Dietrich Lahrs, chef de la direction d'Hugo Boss, le courage est la qualité principale d'un leader. Il se souvient d'un dirigeant qu'il a dû remercier récemment parce que celui-ci se montrait incapable de prendre des décisions difficiles ou de trancher dans les moments cruciaux. « Pourtant, lors de son embauche, raconte Claus-Dietrich Lahrs, il affichait la candidature parfaite : il avait une expérience internationale, il maîtrisait plusieurs langues, il était bardé de diplômes. Le rêve, quoi ! » Il lui manquait pourtant un gros morceau du puzzle : la force de cœur pour décider, le courage de ses convictions.

Un leader n'a jamais raison à tout coup ; il commet des erreurs. En affaires, cela ne peut suffire à vous faire figer. Le courage, la « force de cœur », est d'ailleurs doublement sollicité dans l'arène internationale. Pierre Marcouiller, président et chef de la direction de Camoplast Solideal, explique : « Tu ne peux plus te fier à tes intuitions, à ton instinct et à tes yeux pour prendre la bonne décision. En Asie, par exemple, je n'ai aucune capacité de discernement, je suis sans parachute. Quand un leader local me propose une solution, est-ce un biais personnel ? Un trait de la culture ? Est-ce qu'il me ment ? » Pierre Marcouiller prend parfois des décisions sans savoir si l'on vient de lui en *passer une petite vite*. Il préfère malgré tout agir rapidement (et corriger le tir au besoin) plutôt que d'attendre qu'il soit trop tard pour passer à l'action.

> ***« Tu ne peux plus te fier à tes intuitions, à ton instinct et à tes yeux pour prendre la bonne décision. En Asie, par exemple, je n'ai aucune capacité de discernement, je suis sans parachute. »***
>
> Pierre Marcouiller, Camoplast Solideal

Savez-vous ce que Nelson Mandela, ex-président de l'Afrique du Sud, dit à propos du courage? Cet homme, qui a lutté contre l'apartheid au nom de la liberté et de la justice, croit que «le courage n'est pas l'absence de peur, mais la capacité de la vaincre». La peur habite chacun de nous. On peut seulement la calmer, la maîtriser. D'ailleurs, «le courage est le juste milieu entre la peur et l'audace», disait Aristote. La peur ne devrait pas s'éteindre, car c'est au moment précis où on ne la ressent plus qu'on devient téméraire.

La communication

Personne ne se surprendra de trouver ici la communication. Tout grand leader sait non seulement faire passer son message, mais aussi décoder les signaux non verbaux et les émotions des gens qui l'entourent. Ses antennes sont très sensibles.

Ce talent pour la communication est «plus important que n'importe quoi d'autre chez ASSA ABLOY», affirme Denis Hébert, président et chef de la direction de HID Global, une division autonome d'ASSA ABLOY. Pour lui, un leader doit posséder un excellent esprit de synthèse pour réduire tous ses messages à leur plus simple expression, car ces derniers doivent survivre au filtre de nombreuses barrières linguistiques et culturelles.

Une communication de qualité n'est évidemment pas unidirectionnelle; l'information doit circuler dans les deux sens. Or, sept hauts dirigeants nous ont mentionné que lutter contre le manque de transparence est leur principal défi. Pascal Piriou, PDG de Groupe Piriou, explique: «Mon ennemi personnel le plus redoutable est le non-dit, le doute non exprimé, le désaccord non exprimé. Je dois réussir à faire parler mes gens sur des sujets qui les fâchent ou qui les mettent dans l'embarras.» Olivier Caix, de DIANA, corrobore: «Le réflexe devant un président est de lui dire ce qu'il veut entendre. On lui ment constamment! On ne veut pas lui annoncer de mauvaises nouvelles. C'est comme ça dans les pays occidentaux, alors imaginez mon impuissance dans les pays en émergence! Par exemple, avant qu'un leader étranger m'annonce un problème... c'est long!»

Quand un dirigeant doit faire face aux différences culturelles, à la hiérarchie, à l'éloignement, aux réflexes de survie et aux petits mensonges, son temps de réaction fond comme neige au soleil. Posez-vous cette question: que ferais-je si je constatais que l'information ne se rend pas à moi (en qualité ou en quantité suffisante)? Iriez-vous à elle? Ce serait un réflexe judicieux! C'est d'ailleurs le principal motif des nombreux voyages d'un président. Pour percevoir et cerner la réalité de ses propres yeux.

Avec ces cinq premières qualités, notre panel de 27 dirigeants nous propose des leçons de leadership d'une grande simplicité. Plus simples en apparence, elles sont bien souvent les plus difficiles à mettre en œuvre. Malgré tout, leur message est si puissant qu'il serait malavisé de s'en éloigner: n'est pas un leader celui qui ne sait faire preuve d'humilité, de cohérence, d'abnégation, de courage, ni ne possède quelques habiletés de communication.

Certains verront la barre haute. Ils jugeront que concentrer ces cinq qualités en un seul individu relève en soi de l'exploit. Soit, ces qualités sont néanmoins insuffisantes à qui aspire à devenir un grand leader de calibre mondial: il en faut davantage. Voyons pourquoi.

«Mon ennemi personnel le plus redoutable est le non-dit, le doute non exprimé, le désaccord non exprimé. Je dois réussir à faire parler mes gens sur des sujets qui les fâchent ou qui les mettent dans l'embarras.»

Pascal Piriou, Groupe Piriou

Quatre qualités multiculturelles

Les enjeux du multiculturalisme peuvent s'avérer complexes et coûteux. Vous auriez donc tout intérêt à bien cerner les qualités nécessaires au leader pour accroître vos chances de réussite. DIANA, par exemple, est présente dans 20 pays, sur les cinq continents: on compte 24 nationalités parmi ses 1 400 employés. Quant au Groupe Piriou, il doit conjuguer les impératifs de douze nationalités différentes, uniquement parmi son équipe de 40 expatriés réunis à Port Harcourt au Nigeria. Ce chantier de 160 employés construit et répare tous les types de navires de longueur d'encombrement de 100 mètres et moins. Une organisation d'une telle complexité ne se gère pas en un tournemain.

En rafale, voici les quatre qualités multiculturelles:

- l'ouverture d'esprit (la curiosité);
- la sensibilité culturelle;
- l'introspection;
- l'adaptabilité.

Ces qualités doivent se déployer conjointement pour décoder les cultures et développer rapidement des affinités avec le monde qui vous entoure.

Lorsque les membres de la direction d'ASSA ABLOY (en Suède) cherchaient un nouveau président pour leur division HID Global (aux États-Unis), ils voulaient un candidat ouvert, flexible et qui respecterait leur style de gestion. Ils ont jeté leur dévolu sur Denis Hébert, un Québécois, plutôt que de choisir un Américain. «Les candidats déjà présents chez HID Global affichaient une attitude impérialiste, cherchant à imposer leur vision du monde, affirme Denis Hébert, ce qui rebutait les Suédois.»

Avant d'être recruté par ASSA ABLOY, Denis Hébert œuvrait chez Honeywell, un client de HID Global. Denis Hébert a étudié à l'Université de Hong-Kong avant de se joindre à Sears, au Canada et aux États-Unis. Il est ensuite passé chez Honeywell, où il a cheminé pendant 17 ans, d'abord à Montréal, ensuite à Toronto, pour finalement devenir le président de Honeywell France. Au moment de quitter son poste pour ASSA ABLOY, Denis Hébert était responsable de l'intégration de Westinghouse à San José, en plein cœur de la Silicon Valley. Comment a-t-il décroché le poste? «Parce que j'ai rapidement développé des affinités avec les Suédois, explique-t-il. Au Québec, nous sommes en minorité. Et notre passé non colonialiste nous ouvre bien des portes. C'est naturel pour moi d'être à l'écoute des autres, de m'adapter aux cultures différentes.»

Et depuis? En 2002, HID Global affichait un chiffre d'affaires de 90 M$, dont 80 % réalisé en Amérique du Nord. En 2011, à la suite de multiples acquisitions et initiatives de croissance organique pilotées par Denis Hébert, les revenus de la division ont atteint 700 M$, dont 65 % à l'extérieur des États-Unis. Le groupe est présent en Chine, en Inde, et compte 450 employés en Malaisie. En plus de demeurer à la tête de sa division, Denis Hébert est maintenant premier vice-président d'ASSA ABLOY.

L'ouverture d'esprit

À l'instar de Denis Hébert, ces qualités vous ouvrent non seulement de grandes perspectives de carrière, elles offrent aussi la possibilité de saisir de multiples occasions. Comme vous le savez maintenant, la première qualité, l'ouverture d'esprit, est la curiosité stimulée par une pulsion, une envie. Cette grande ouverture vous attire naturellement, comme un aimant, vers les défis et la nouveauté.

Christian De Wolf est un homme d'exception. Ce Belge de 48 ans possède une curiosité et un parcours hors du commun. Sa formation: il est docteur vétérinaire (avec une spécialisation en chevaux), technologue de la viande, en plus d'être titulaire d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) et d'un *master* en exportation. Ses hobbys: piloter des avions, naviguer sur des yachts et, le dimanche, étudier pour obtenir son brevet de pilote d'hélicoptères. Il maîtrise six langues (flamand, français, anglais, allemand, italien, espagnol), en plus de comprendre le hongrois, sans le parler. Fils d'une mère vétérinaire et d'un père entrepreneur, Christian De Wolf ne peut renier ses origines paternelles: il est entrepreneur en série. Durant ses études vétérinaires, il s'est lancé dans la vente de nourriture pour animaux. Ses profits lui servaient à payer ses cours de pilotage et ses heures de vol. Il a vendu l'entreprise quand il a obtenu son diplôme. Alors qu'il étudiait à la fois au MBA et pour devenir technologue, il a redressé une entreprise de robotique, qu'il a revendue six ans plus tard. Grâce à lui, l'abattoir de son oncle a vu ses revenus passer de 17 M€ à 170 M€, avant qu'il ne le vende à une coopérative de fermiers. Enfin, question de ne pas s'ennuyer, il a aussi démarré une firme de préemballage de protéines (dont les revenus ont atteint 10 M€ en cinq ans), une entreprise de transport (dotée d'une flotte de 40 camions), et il a fondé un garage Mercedes avec un cousin.

À la fin 2004, un peu las malgré ses nombreux projets, Christian De Wolf s'est lancé un défi: se découvrir une passion dans un secteur porteur. Il a étudié les statistiques macro-économiques et les perspectives de marché pendant trois semaines avant d'arrêter son choix sur un créneau porteur du secteur alimentaire. Pour pénétrer ce marché, Christian De Wolf fit l'acquisition de deux entreprises avec l'intention de les fusionner. «J'ai acheté Rejo, un spécialiste des épices, et Pellicula, un producteur

de nutraceutiques et d'aliments fonctionnels, explique-t-il. Je les ai achetés le même jour, le 24 décembre 2004. C'était mon cadeau de Noël! » La nouvelle entité fusionnée est devenue SFINC *(Spices, Functional Ingredients, Nutraceuticals and Coatings)* et regroupe des experts du goût et des aliments fonctionnels, deux domaines d'expertise qui cohabitent rarement.

Posez-vous les questions suivantes : à l'instar de Christian De Wolf, ai-je envie de découvrir de nouvelles choses, de relever de nouveaux défis ? Suis-je naturellement curieux ? Les membres de mon équipe de direction démontrent-ils une grande ouverture d'esprit ?

L'introspection et la sensibilité culturelle

L'introspection et la sensibilité culturelle sont deux compléments qui vont de pair, mais, comme un miroir et une fenêtre, chacun remplit une fonction distincte.

L'introspection est le miroir dans lequel on s'observe, s'examine et porte un regard attentif sur soi. La sensibilité culturelle est la fenêtre par laquelle on observe et ressent le monde qui nous entoure. C'est par cette fenêtre qu'on apprend aussi à reconnaître et à respecter les différences culturelles et individuelles. Ce qui soulève un paradoxe : plus on voyage et plus on est confronté aux différences de l'autre, plus on confirme et affirme qui l'on est. En somme, plus on observe les autres par la fenêtre du monde, plus le miroir réfléchit une image claire de qui l'on est. C'est dans un univers de contrastes que s'affirme notre personnalité.

« Je me bats pour que Concarneau survive dans une économie mondialisée, parce que j'ai besoin d'un endroit où venir me ressourcer. Je reviens chez moi avec un bon moral ; il y a une telle énergie en Asie que j'en ramène dans mes bagages pour regonfler le moral de mes troupes en France. »

Pascal Piriou, Groupe Piriou

C'est dans cette même veine que Dany Laferrière, auteur québécois d'origine haïtienne, concluait son roman *L'Énigme du retour* : « On ne peut prendre racine si on n'a pas été déraciné. On ne sait pas d'où l'on vient, si on n'en est pas parti. » C'est ce dont témoigne Pascal Piriou, qui dirige une entreprise forte d'un chiffre d'affaires de 150 M€, dont la fondation remonte aux années 1960, à Concarneau, en France. Depuis, ses activités se sont étendues en Pologne, au Vietnam, au Nigeria, à l'Île Maurice. C'est après plusieurs années que Pascal Piriou « finit par avoir un regard sur la France qui est celui d'un étranger ». Il constate les forces de la France, mais il éprouve de plus en plus de difficultés à partager certains de ses traits dominants : l'apitoiement et un faible goût de l'effort. Des attitudes qui contrastent avec celles des citoyens de pays moins fortunés que le sien. Malgré tout, Pascal Piriou a besoin d'un port d'attache vers lequel revenir : « Je me bats pour que Concarneau survive dans une économie mondialisée, parce que j'ai besoin d'un endroit où venir me ressourcer. Je reviens chez moi avec un bon moral ; il y a une telle énergie en Asie que j'en ramène dans mes bagages pour regonfler le moral de mes troupes en France. »

L'adaptabilité

Tous les dirigeants qui, comme Pascal Piriou, parcourent le monde ne prennent pas racine qu'en leur point d'origine ; ils les étendent à mesure qu'ils découvrent des territoires et développent de nouvelles relations. L'introspection et la sensibilité sont les qualités qui les nourrissent et leur permettent de s'adapter. Cette adaptabilité est la faculté qui permet de s'ajuster aux différences et de bâtir des relations durables. Voyons comment.

Adaptabilité : décoder les gens au travers du filtre de leur culture

Ronald Denom, président de SNC-Lavalin International, émet une mise en garde contre la généralisation abusive. «Au sein d'un même pays, il y a une diversité de comportements, précise-t-il. Avec les années, les attitudes changent. Il faut faire attention aux clichés que l'on cristallise dans le temps.» Comment mettre en pratique ce conseil pour éviter les stéréotypes et les clichés?

D'abord, il faut se familiariser avec les us et coutumes. Évident, dites-vous? En effet, assimiler de nouvelles normes comportementales est l'étape la plus facile, quoiqu'elle ne soit pas sans écueils. Comme la pointe d'un iceberg, ces règles sont plus visibles, plus facilement observables. L'exercice se corse quand vient le temps de décoder la partie submergée de l'iceberg: les significations, les valeurs et les croyances qui caractérisent les cultures et orientent les comportements. Par exemple, «il faut des décennies pour apprendre à décoder un Japonais, mentionne Olivier Caix, de DIANA. Le défi est énorme. J'ai des amis qui ont vécu au Japon pendant 20 ans et qui ne comprennent toujours pas comment ils fonctionnent!»

Pour augmenter ses chances de réussite, il faut apprendre à décoder les gens au travers du filtre de leur culture. Ce filtre compte quelques dimensions qui, une fois approfondies, permettent d'éviter les clichés (tableau 2, pages 22 et 23). Selon vous, qu'ont en commun un francophone de Québec, un anglophone de Toronto et un Canadien d'origine chinoise vivant à Vancouver? Pourriez-vous dresser un profil du «gentil Canadien»? Ce cas souligne qu'aucune liste d'attributs génériques ne peut se substituer au jugement et à la sensibilité! «Ne présumez pas, validez!» prêche James Sebenius, professeur de la Harvard Business School. Voilà une règle d'or qui fait appel aux quatre qualités multiculturelles. Observons des expériences du quotidien, en abordant d'abord les us et coutumes (les protocoles) et en couvrant ensuite les quatre premières dimensions de la culture, souvent plus importantes.

Les us et coutumes

Il a fallu deux ans à Mario Bouchard pour revendiquer la percée d'iBwave sur le marché japonais. «Le succès, c'est la patience, dit-il. Tu dois obtenir leur confiance, comprendre leurs us et coutumes et la manière dont ils brassent des affaires. Si tu veux aller trop vite, tu ne travailleras jamais avec eux.»

Pour saisir leur culture, Mario Bouchard a fait ses devoirs. Il a lu des livres d'histoire et s'est informé auprès notamment de son agent, des consultants et du personnel de l'ambassade canadienne. C'est ainsi qu'il s'intéresse à ses futurs partenaires. C'est aussi de cette façon qu'il arrive à leur poser des questions intelligentes. L'attention qu'il consacre à une foule de détails témoigne de l'importance qu'il porte à ses partenaires étrangers. Ce qui est loin de passer inaperçu! Au Japon, un client potentiel se demandera: vient-il me voir dans l'unique but de signer des contrats ou désire-t-il bâtir une relation durable?

Au Québec, Mario Bouchard se fiche éperdument de son statut de président, mais au Japon, il revêt une importance primordiale: «Mon titre définit ma façon de saluer, quand je parle, à qui je parle, où je m'assois [...] Je ne veux pas défaire les **protocoles**, diminuer l'importance de mes interlocuteurs ou leur faire perdre la face.» Si Mario Bouchard est accompagné d'un vice-président et de son agent, il s'assoit au centre de la table, entre ses deux compagnons. Son homologue japonais s'assoit devant lui. Les Japonais qui occupent un poste hiérarchique inférieur prennent place au bout de la table et parlent en premier. Si l'un d'eux pose une question à laquelle il veut répondre, Mario Bouchard ne les regarde pas, sa réponse étant destinée à son homologue assis devant lui. En Occident, cette attitude serait perçue comme insultante et condescendante, mais au Japon, c'est la norme.

Pour entretenir ses relations, Mario Bouchard fait comme tout homme d'affaires ferait normalement: inviter ses clients à prendre un verre ou à partager un repas. La nuance réside dans le nombre de convives qu'il va inviter. En Occident, si Mario Bouchard veut signaler l'importance d'un individu, il lui envoie une invitation ciblée. Le message à décoder est simple: seule la personne la plus importante est invitée. Au Japon, Mario Bouchard invite tous les membres de l'équipe. «La personne la plus importante aura droit à un traitement supérieur, et toute l'équipe doit en être le témoin.» Cette nuance est imperceptible par des Occidentaux, mais elle est bien reçue par son homologue japonais.

Les dimensions de la culture

Attardons-nous maintenant aux deux premières dimensions de la culture (tableau 2, pages 22 et 23) à l'aide d'un cas vécu chez Camoplast Solideal. En faisant l'acquisition d'installations au Sri Lanka et en Corée, Pierre Marcouiller réalisa que certaines de ses pratiques d'affaires devraient être revues.

Débutons par l'**unité sociale**. Chez Camoplast, la bonification de la rémunération a toujours inclus deux volets: 1) la bonification individuelle basée sur l'atteinte de trois objectifs personnels; et 2) la bonification basée sur le rendement de l'équipe. Or, cette approche ne respecte

pas la culture dominante de la Corée. Contrairement aux Occidentaux, tous individuellement égaux, qui conservent leur identité tout en jouant des rôles différents, les Coréens se fondent dans une équipe et ne revendiquent pas d'identité individuelle. En Corée, on favorise la notion nucléaire où tous sont ensemble, unis et solidaires, mais avec des statuts inégaux. Pierre Marcouiller a réalisé que maintenir son plan de bonification original anéantirait tout le tissu social de l'organisation. « Nous en avons discuté entre nous et nous désirions respecter cette différence fondamentale. Une valeur d'égalité est fort utile en Amérique et en Europe. Elle est destructrice en Asie. Nous avons ainsi éliminé la bonification individuelle pour ne conserver que les primes d'équipe. »

Dans les **rapports sociaux**, les décisions sont aussi très hiérarchisées en Corée. Si Pierre Marcouiller impose son veto à son directeur général, celui-ci reçoit la directive comme finale et sans appel. Il en va autrement avec ses directeurs généraux au Québec. Si Pierre tranche contre leur suggestion, mais qu'ils sont persuadés de la valeur de leur position, ils étofferont leur dossier pour mieux revenir à la charge, ce à quoi s'attend Pierre Marcouiller : « Je prends mes décisions en fonction de l'information que je reçois. Si l'information change, mes décisions peuvent changer aussi », explique-t-il.

Est-ce que Pierre Marcouiller change du tout au tout en Corée ? Bien sûr que non. Il s'adapte. La règle est claire : tous les dirigeants qui œuvrent en Corée savent qu'ils ne doivent pas s'imposer dans les réunions de travail. Elles doivent se dérouler sans la présence de la direction. Le processus d'analyse d'un dossier est dissocié de la décision ultime, parce que si un supérieur est dans la salle et qu'il émet une réserve lors d'une discussion, il éteint ou oriente le débat. Les Coréens argumentent entre eux et montent leur dossier avant de présenter leurs réflexions au supérieur qui prend la décision sans appel.

L'**instrumentalité des relations** est une autre dimension de la culture. Lorsqu'un agent présente Mario Bouchard à un client potentiel du Moyen-Orient, où iBwave s'est imposé comme standard de l'industrie, il ne lui parle jamais de ses produits. Il va plutôt fumer une *chicha*[3] en soirée, sur une terrasse où ils apprendront à se connaître. Ils discuteront de leur vie, de leur famille, de leur vision convergente du monde. S'ils développent des atomes crochus, Mario Bouchard pourra enfin discuter de son entreprise et des bénéfices offerts par son logiciel de conception de réseaux sans fil intramuros. Cette approche contraste vivement avec celle préconisée aux États-Unis, où son logiciel revêt la même réputation de standard. Mario Bouchard explique : « Mes clients potentiels aux États-Unis ne veulent même pas me rencontrer ! Ils veulent recevoir de l'information par courriel. L'approche est très transactionnelle. »

En 2010, Mersen a pris une participation de 60 % dans Yantai, un fabricant chinois de consommables en graphite destinés à la fabrication de panneaux photovoltaïques. Thomas Farkas, vice-président de la stratégie corporative et du développement, estime que la transaction est le fruit d'efforts quotidiens pour bâtir une relation de confiance avec la direction de Yantai. « En Chine, on rédige des contrats même s'ils n'ont aucune valeur. Le véritable engagement est moral, et on doit s'assurer qu'il se fait devant un cercle de relations communes que l'on utilisera comme témoin. » Mersen accepte de réaliser une transaction seulement si ses leaders sont admis au sein du réseau de confiance. C'est la notion de *guanxi*, qui renvoie à l'existence d'un réseau de personnes de confiance recherchant l'intérêt commun, habituellement par l'échange de conseils, de faveurs ou de cadeaux. La parole d'un Chinois n'a de valeur que si vous avez pénétré son *guanxi*.

Passons maintenant à la quatrième dimension de la culture : la **nature des interactions**. En 1998, Oliver Caix, de DIANA, a compris finalement une distinction fondamentale entre les Français et les Américains. Au début de son long séjour, il croyait bien connaître les États-Unis. « Erreur, dit-il. Il y avait un tas de trucs que je n'avais pas vus. Lors de mes visites, je n'avais vu que la pointe de l'iceberg. » Parmi ces surprises, il constate la rapidité à laquelle les Américains atteignent le consensus. « En France, dit-il, on a des débats d'idées interminables. On cherche les conflits, les désaccords. On veut enrichir le débat. Mais pas aux États-Unis ! » Denis Hébert abonde dans le même sens. Notez que, avant de diriger HID Global, il était président de Honeywell France : « Nous avions beaucoup de débats qui tournent en rond et de réunions interminables où l'on ne prenait aucune décision. C'était incroyable ! »

3 La chicha est composée de 25 % de tabac mélangé à de la mélasse et à un arôme de fruits qui lui donne un côté parfumé. Pour les fervents défenseurs de santé publique, il est toutefois important de noter que fumer une seule chicha équivaut à fumer 100 cigarettes.

Quelques dimensions clés pour décoder une culture *

Tableau 2

La pointe de l'iceberg

Les us et coutumes – les règles de conduite généralement recommandées

Les salutations	Comment fait-on les salutations d'usage ?
Le degré de formalité	Quel est le degré de formalité de l'habillement ? Y a-t-il un décorum ou un protocole à respecter ? D'autres formalités auxquelles on devrait s'astreindre ?
La « bulle » personnelle	Quelle est la distance jugée acceptable entre deux personnes ? Est-ce que les gens se serrent la main, se donnent l'accolade ?
Les émotions	Devrait-on afficher ses émotions ou faire preuve de neutralité affective ?
Les gestes	Certains gestes sont-ils perçus comme vulgaires ou impolis ?
L'étiquette à table	Quelles sont les bonnes manières à table ?
L'échange de cadeaux	Est-ce la norme d'échanger des cadeaux ? Des objets sont-ils proscrits ?

La partie submergée de l'iceberg

Les dimensions de la culture – l'ensemble des significations, des valeurs et des croyances collectives qui caractérisent un groupe d'individus (sur une base ethnique) et qui orientent leurs comportements

L'unité sociale Individualisme *vs* collectivisme	Une culture individualiste admet que l'individu est d'abord soucieux de ses propres intérêts et des intérêts de sa famille. L'individu revendique sa liberté, son unicité et son épanouissement personnel. Une culture collectiviste admet que l'individu appartient à un groupe qui protège ses intérêts et auquel il doit une loyauté permanente. L'individu se fond dans le collectif (sur une base communautaire) et ne revendique pas d'identité individuelle.
Les rapports sociaux (statut, pouvoir) Égalitaire *vs* hiérarchique	Une culture égalitaire est fondée sur des valeurs comme la justice sociale (égalité des chances, des droits et des conditions) et l'équité (appréciation juste de ce qui est dû à chacun). Le statut social accordé à autrui dépend de la réussite individuelle (une méritocratie). Une culture hiérarchique accorde un statut social à un individu en fonction de son appartenance (classe sociale, hérédité, etc.). Le subordonné accepte l'inégalité dans le pouvoir et la considère comme normale ; il obéit au patron qui, en retour, a un devoir de bienveillance sur celui qui le sert.
L'instrumentalité des relations Transactionnelle *vs* relationnelle	Une culture transactionnelle considère que les relations sont instrumentales dans la mesure où les individus privilégient l'efficacité dans l'atteinte des objectifs. Les individus agissent par intérêt et attribuent de la valeur aux relations en fonction de leur contribution actuelle ou future. Dans une culture relationnelle, les individus portent un intérêt profond aux autres, au développement de la confiance et des affinités, avant de porter leur attention aux considérations économiques.
La nature des interactions/ communications Exprimer son opinion *vs* préserver l'harmonie	Pour certaines cultures, les idées sont exprimées directement, au risque de provoquer le débat. Le choc des idées est perçu comme un bénéfice, un stimulant. On y valorise la transparence, l'expression des opinions et l'authenticité. D'autres cultures visent à préserver l'harmonie des relations afin que personne ne soit offensé ou ne perde la face publiquement. La franchise et les communications trop directes s'assimilent à des signes d'immaturité, de naïveté, voire d'arrogance. Le sens de l'honneur prime.
La tolérance à l'ambiguïté Aversion au risque *vs* le goût du risque	Cette dimension exprime le degré de tolérance d'un individu devant l'incertitude d'événements futurs. Si l'aversion au risque est grande, l'individu se sent menacé par des situations non structurées, floues ou imprévisibles. Sa prise de décision requiert alors une grande quantité d'informations.
La perspective temporelle Monochronique *vs* polychronique	L'individu issu d'une culture monochronique entretient un rapport au temps inflexible et linéaire ; la ponctualité et le respect des rencontres planifiées sont importants. L'individu réalise une tâche à la fois. L'individu qui provient d'une culture polychronique entretient un rapport au temps et aux échéances flexible et fluide. La journée est généralement truffée d'interruptions, et l'emploi du temps est aisément bouleversé par les imprévus. L'individu entreprend une multitude de tâches à la fois.

* Tableau inspiré des travaux et réflexions de Geert Hofstede, Shalom Schwartz, Edward Hall et James Sebenius.

Myriam Pairault, présidente de la Chambre de commerce française au Canada, est probablement celle qui résume le mieux les forces de la France et de l'Amérique du Nord (y compris du Québec): «Cette façon très nord-américaine qu'ont les Québécois de faire des affaires est souvent un choc pour les Français qui débarquent ici en se fiant à notre langue commune. Pour avoir travaillé dans les deux systèmes, je vous dirais que je préfère généralement l'efficacité et le pragmatisme nord-américains. Mais nous aurions parfois intérêt à prendre exemple sur les pays latins et à réfléchir un peu plus avant d'agir.»

En fait, la France possède une culture du débat, alors que l'Amérique possède une culture du consensus. Mais cet écart est facile à réduire lorsqu'on le compare à la nature des interactions dans les pays asiatiques, où la préservation de l'harmonie est sacrée. Pour Philippe Colançon, président et chef de la direction d'Aixam Mega, premier constructeur européen de voitures sans permis, il est facile de mal décoder les signes. «On dit toujours qu'en Asie il y a trois sortes de oui. Il y a celui qui veut dire non, celui qui veut dire peut-être et celui qui veut dire oui! Leur objectif est de ne jamais vous offenser.» Philippe Colançon est heureux d'avoir pu compter sur les conseils d'un Japonais vivant en France lors des négociations portant sur sa licence exclusive. Les voitures d'Aixam Mega sont depuis longtemps toutes équipées du meilleur moteur de Kubota, fabriqué au Japon.

Luc Paquet, président de Fordia, raconte une anecdote au sujet d'un distributeur japonais. Il se trouve dans une salle de conférence devant l'équipe de vente du distributeur, avec tous ses produits étalés sur la table. Dix ingénieurs japonais sont également présents. Luc Paquet réalise que quelque chose cloche: «J'assiste impuissant à leurs courbettes et à leur chorégraphie de groupe: ils sont vraiment polis, ces Japonais! Mais ils ont un problème et ils ne veulent pas me dire lequel.» À force de discussion, l'un d'eux finit par annoncer: «Vous ne peinturez pas la couronne de vos trépans, alors que vos concurrents le font. Vos produits sont d'excellente qualité, mais nous voudrions que les couronnes soient peinturées.» Luc Paquet leur répond que, en règle générale, Fordia ne peint pas les couronnes délibérément parce qu'elle veut montrer à ses clients que ses pièces sont exemptes de défauts, mais qu'à l'avenir il se fera un plaisir de leur fournir des couronnes peintes. À sa sortie de la salle de conférence, Luc Paquet est stupéfait: «Dix ingénieurs et l'équipe de vente pour une bande de peinture... Ils ont fait toute cette mise en scène afin que je ne perde pas la face!» En quittant les lieux pour son hôtel, Luc Paquet se dit qu'aux États-Unis la même scène se serait déroulée en moins de trente secondes, probablement par courriel. La question aurait été directe, et la réponse tout aussi.

En terminant, il ne faut pas négliger les deux dernières dimensions de la culture, soit la tolérance à l'ambiguïté et la perspective temporelle. Par exemple, dans certains pays, si vous vous demandez pourquoi vous serez incapable de commencer une réunion à l'heure, c'est parce que leur perspective temporelle est polychronique, c'est-à-dire que les individus entretiennent un rapport flexible par rapport au temps et aux échéances.

«La France possède une culture du débat, alors que l'Amérique possède une culture du consensus. Mais cet écart est facile à réduire lorsqu'on le compare à la nature des interactions dans les pays asiatiques, où la préservation de l'harmonie est sacrée.»

La qualité conciliatrice du leader : la négociation internationale

On peut en mettre large sur le dos de la « culture ». D'ailleurs, on peut lui attribuer bien des maux. Comment expliquer l'échec de la dernière acquisition ? Invoquons l'incompatibilité des cultures ! Qu'est-ce qui justifiera le lancement raté du nouveau produit ? Toujours les différences culturelles ! L'incompatibilité culturelle serait-elle la carte à jouer qui expliquerait tous les impairs du commerce international ?

Une fois les différences culturelles apprivoisées, le leader doit pousser sa réflexion un cran plus loin et devenir plus sensible aux mécanismes de prise de décisions : s'initier au merveilleux monde de la gouvernance. Croiriez-vous que la diversité en matière de gouvernance internationale est aussi vaste que la diversité culturelle ? C'est bel et bien le cas... aussi bien vous y faire !

Qu'est-ce que la gouvernance ? C'est un processus complexe et structurant répartissant les pouvoirs et les responsabilités entre les parties prenantes – direction, conseil, employés, gouvernements, etc. – afin d'améliorer la prise de décisions.

« La diversité en matière de gouvernance internationale est aussi vaste que la diversité culturelle. »

En plus de la dimension culturelle, un leader doit adapter sa méthode de négociation aux structures de gouvernance en place. Comment faire ? Tous les débats idéologiques entourant la gouvernance peuvent être abordés de plusieurs points de vue : qui gouverne ? Dans quelles limites et dans quel domaine ? Au nom de quelles finalités ? Par quels moyens directs ou indirects ? Sous quelles conditions et sous quelles contraintes ? Encore une fois, ne présumez de rien, validez ! Mais avant de nous avancer davantage, faisons le point sur deux types de gouvernance.

D'une part, la **gouvernance fiduciaire** met l'accent sur les droits de propriété et exige une forme d'indépendance et de surveillance des relations de type mandant-mandataire. En caricaturant à peine, ce type de gouvernance est centré sur la conformité, la protection du droit des actionnaires où toutes les parties prenantes sont « soumises » aux intérêts du capital. Les pays anglo-saxons sont spécialement friands de ce type de gouvernance, et le modèle tend à s'imposer de plus en plus sur la scène mondiale, et ce, depuis le début des années 1990 (durant la phase appelée la « globalisation » ; voir figure 1, pages 10 et 11).

D'autre part, la **gouvernance par consortium** s'effectue grâce à un partenariat d'interdépendance entre les parties prenantes (propriétaires, dirigeants, employés, gouvernements) au sein duquel chaque partie apporte une contribution unique et met à profit des ressources précieuses dans le but d'assurer le succès collectif, et ce, dans un contexte de motivations élargies. L'objectif n'est pas la maximisation des profits, mais l'obtention d'un rendement optimum calibré en fonction d'un niveau de risque choisi. Les partenaires entretiennent une relation égalitaire, sont interdépendants et préfèrent prendre leurs décisions d'arbitrage au moyen de solutions négociées.

L'Allemagne est un cas classique de gouvernance par consortium en raison de sa loi sur la cogestion (*MitbestG*) votée en 1976. Celle-ci prévoit que le conseil de surveillance doit être composé à parts égales de représentants des actionnaires et de représentants des salariés (élus ou représentants syndicaux) (voir l'encadré 2, page 26). De plus, plusieurs pays asiatiques, dont la Chine, obligent à soumettre certaines des décisions majeures à l'approbation de représentants gouvernementaux. Il faut donc prendre conscience que, dans plusieurs régions du monde, la gouvernance n'est pas un privilège réservé aux actionnaires.

Pour illustrer ce fait, voyons le cas de Grohe, le plus grand fabricant européen de robinetterie de cuisine et de salle de bain. Portez attention à la place qu'occupent les fondements de la gouvernance allemande lorsque l'actionnariat de la société se voit profondément modifié en 2004.

En 1999, BC Partners et deux fonds d'investissement acquièrent 75 % de Grohe. Stefan Zuschke, associé de BC Partners, raconte l'aventure : « À l'origine, Grohe était une entreprise dont 60 % des revenus provenait de l'Allemagne. En 2004, Grohe est devenue une marque mondiale dont 75 % des revenus proviennent de l'exportation. Elle est un leader au Japon et aux États-Unis. »

Même si la société affiche une excellente marge bénéficiaire, cette dernière subit une pression grandissante. Grohe adopte alors une stratégie de fabrication mondiale visant à spécialiser ses sites de production et à réduire ses frais d'exploitation. En 2003, Grohe ferme donc trois sites (Iserlohn, Haldensleben et Berlin) et concentre son exploitation dans trois autres sites (Hemer, Lahr, Porta Westfalica). En 2004, certaines activités sont aussi délocalisées à Mississauga, au Canada, pour diminuer le degré d'exposition de la société à la fluctuation des devises.

Le pour et le contre de la cogestion allemande

Encadré 2

En Allemagne, la forme juridique la plus visée par la cogestion est la *Aktiengesellschaft* (société par actions ou AG) dans laquelle les membres du conseil de surveillance élisent la haute direction et valident ses décisions de gestion. Ce modèle de gouvernance est au centre d'un débat qui dure depuis des décennies. Deux écoles de pensées s'opposent.

La première plaide que la cogestion d'entreprise est une violation du droit de propriété des actionnaires, mieux habilités à prendre les décisions. La cogestion est accusée de donner un pouvoir excessif aux syndicats, en plus d'être taxée de structure inefficace.

La deuxième plaide que chaque individu concerné par une décision a le droit d'y prendre part, que la démocratie ne s'arrête pas à la porte de l'entreprise. La cogestion est même vue comme une source d'avantages concurrentiels. Claus-Dietrich Lahrs, président de Hugo Boss, abonde en ce sens: «La cogestion explique, en grande partie, l'énorme succès de l'Allemagne depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale sur les plans de l'innovation manufacturière et de la qualité. Comme nos employés ont un plus grand accès à l'information et qu'ils participent aux décisions et aux débats, ils sont souvent beaucoup plus compétents, créatifs et engagés qu'ailleurs.»

Enfin, la direction et le conseil de surveillance de Grohe envisagent de délocaliser une partie de la production de l'Allemagne vers leurs installations de la Thaïlande. Aucune décision n'est encore officiellement prise: le sujet est délicat et cause des tensions.

En juin 2004, BC Partners et ses partenaires vendent leur participation dans Grohe à deux autres fonds: Texas Pacific Group et Credit Suisse First Boston. Or, quelques mois avant la clôture de la transaction, les deux investisseurs ont engagé des consultants et un nouveau PDG pour se doter d'une nouvelle stratégie qui permettrait de réduire drastiquement les dépenses de la société. Leur objectif est pour ainsi dire d'en presser le citron!

Le 4 avril 2004, les consultants présentent leurs recommandations au conseil de surveillance de Grohe: délocaliser 3 000 des 4 300 emplois de l'Allemagne vers la Pologne, la Chine et la Thaïlande. En d'autres mots, ils proposaient de licencier 70% des travailleurs allemands.

D'après vous, quelle fut la réaction des six représentants syndicaux du conseil de surveillance en apprenant la stratégie proposée par ces consultants (mandatés par deux actionnaires qui ne détenaient pas encore officiellement l'entreprise)? Surprise, colère... qui dit mieux?

Les médias allemands s'emparent alors de l'histoire, et «l'affaire Grohe» attire l'attention de la nation. On accuse les investisseurs anglo-saxons de détruire le tissu industriel du Mittelstand. Les employés de Grohe déclenchent la grève et manifestent violemment. Même Franz Müntefering, nommé vice-chancelier et ministre fédéral du Travail lors de la grande coalition d'Angela Merkel de 2005, qualifie publiquement les investisseurs de capitalistes sauvages[4]. Le battage médiatique est si intense que, le 8 juin, le président de Grohe recule et suggère d'abaisser le nombre de délocalisations à 1 200 emplois.

Stefan Zuschke donne son interprétation de la suite des faits: «Les revenus de Grohe stagnent depuis cet incident, et la délocalisation endommage l'image de marque. La preuve: Grohe n'est plus synonyme de qualité de fabrication en Allemagne, et les ventes dans ce pays ont chuté, passant de 215 M€ en 2003 à 196 M€ en 2010.»

Il n'est pas pertinent ici de juger la valeur de la recommandation initiale. En matière de gouvernance, le *qui* (qui gouverne?) et le *comment* (quel processus?) importent plus que le *quoi* (quelle décision?). Qu'importe d'estimer la valeur d'une stratégie si les individus qui dirigent l'entreprise ne veulent pas l'entériner et la mettre en œuvre? En 2004, Texas Pacific Group et Credit Suisse First Boston ont privilégié une approche typiquement anglo-saxonne de gouvernance fiduciaire, alors que l'Allemagne mise sur une loi appuyant la cogestion (*MitbestG*) et sur des traditions de gouvernance par consortium.

Fort de cette leçon, serez-vous tenté, à l'avenir, de démontrer vos qualités de conciliateur de calibre mondial de la même façon que ces deux investisseurs anglo-saxons? Espérons que non. Dans le cas de Grohe, la clé aurait été de présenter au conseil de surveillance quelques options stratégiques et de négocier une solution viable, et ce, dans le respect de ses traditions en matière de gouvernance.

«Comme nos employés ont un plus grand accès à l'information et qu'ils participent aux décisions et aux débats, ils sont souvent beaucoup plus compétents, créatifs et engagés qu'ailleurs.»

Claus-Dietrich Lahrs, Hugo Boss

4 Franz Müntefering est né à Neheim-Hüsten, une ville voisine de Hemer où se situe le siège social de Grohe.

DÉCRYPTER L'ADN DE L'ENTREPRISE TRANSNATIONALE

L'ADN est le sigle de l'acide désoxyribonucléique, une molécule d'une importance capitale puisqu'elle porte l'information génétique des êtres vivants. Schématisé, l'ADN se présente sous forme de multiples petits barreaux (des brins) auxquels se fixe une double hélice enroulée. L'ADN ressemble donc à une « échelle spiralée ».

L'ADN de l'entreprise transnationale peut être présenté sous forme d'une illustration et d'une équation simple (figure 2). Tel que le montre l'illustration, l'entreprise transnationale se compose d'entités nationales, c'est-à-dire des filiales et des divisions réparties dans plusieurs pays, ainsi que d'une entité globale, à savoir un siège social central. Par contre, lorsque l'entreprise transnationale devient très complexe, son siège social principal tend à se multiplier (se « cloner ») pour former des sièges sociaux régionaux.

Leader mondial en serrurerie, ASSA ABLOY s'est doté de trois sièges sociaux régionaux pour ses solutions mécaniques :

1. La division EMOA, basée à Londres, regroupe les activités d'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique ; ABLOY, ASSA, TESA et Vachette comptent parmi les sociétés phares de cette division ;
2. La division des Amériques, dont le siège social est situé à New Haven, Connecticut, regroupe les sociétés d'Amérique du Nord et du Sud, dont Corbin Russwin, Curries, Emtek, Medeco, Phillips et SARGENT ;
3. La division Asie-Pacifique, basée à Hong Kong, regroupe les sociétés d'Australie, de Nouvelle-Zélande, de Chine et du reste de l'Asie, dont les plus importantes sont ASSA ABLOY Australia, ASSA ABLOY New Zealand, Guli Security Products et Wangli.

Le siège social contient toutes les activités de coordination et d'intégration de l'entreprise. Ceci permet à sa direction de voir à ce que l'ensemble (l'entreprise) soit toujours plus grand que la somme de ses parties (les entités nationales). Olivier Caix, de DIANA, estime que c'est l'éclatement de cet ensemble qui menace l'entreprise transnationale : « le risque, c'est de se lever un matin pour se rendre compte que le groupe n'est rien d'autre qu'une sorte de confédération de PME nationales ». Comme la double hélice enroulée sert d'armature aux brins de l'ADN, les activités du siège social servent de colonne vertébrale à l'entreprise transnationale.

Les prochaines sections traiteront des cinq questions suivantes :

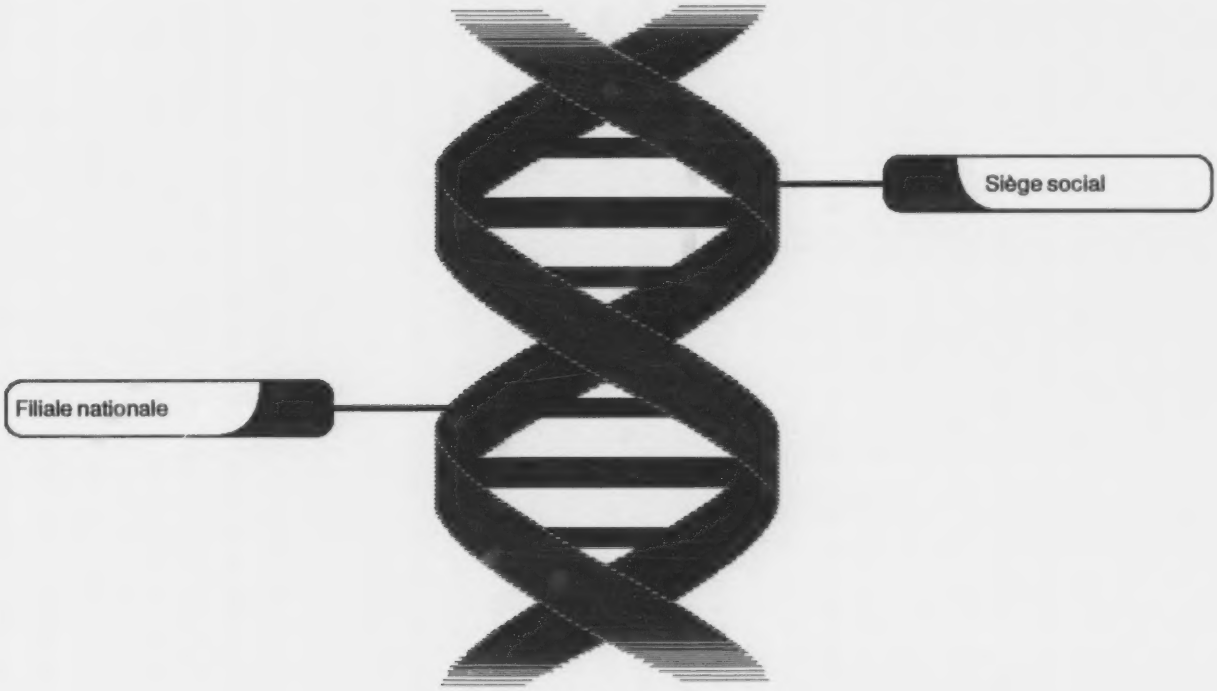
- Quels sont les trois facteurs qui expliquent l'origine et la compétitivité des filiales nationales ?
- Quelles sont les quatre raisons pour lesquelles une entreprise réalise (par ses filiales nationales) des investissements directs à l'étranger (IDE) ? Autrement dit, quels sont les quatre gènes d'une filiale nationale, et comment ces gènes peuvent-ils être couplés ?
- Quelles sont les activités principales d'un siège social ?
- Quelles sont les cinq fonctions d'un siège social ?
- Comment la direction d'un siège social doit-elle composer avec les pressions contradictoires qui l'incitent à centraliser ou décentraliser ses activités ?

« Le risque, c'est de se lever un matin pour se rendre compte que le groupe n'est rien d'autre qu'une sorte de confédération de PME nationales. »

Olivier Caix, DIANA

Décrypter l'ADN de l'entreprise transnationale

Figure 2



On peut aussi représenter l'ADN de l'entreprise transnationale par une équation simple...

L'entreprise transnationale	L'ADN
Transnationale = Filiales nationales + Siège social	**ADN = Brins + Double hélice**
• Les filiales nationales*: Les filiales (ou divisions) expliquent l'histoire d'une entreprise à travers son expansion dans chacun des pays. • Le siège social: Les activités globales assumées par le siège social assurent que l'ensemble soit plus grand que la somme des parties (entités nationales); c'est la colonne vertébrale.	• Brins (gènes): Le séquençage des brins permet d'identifier les gènes, le génome des êtres vivants. • Double hélice: La double hélice est une armature de phosphate-sucre au cœur de laquelle tous les brins sont enroulés.

* Le terme « multinationale » est utilisé pour qualifier la somme de toutes les filiales nationales d'une entreprise, excluant les activités globales assumées par son siège social. En d'autres termes, on pourrait modifier l'équation ainsi : Transnationale = Multinationale + Global (siège social)

EXPLIQUER L'ORIGINE ET LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTITÉS NATIONALES

uestion existentielle s'il en est une, pourquoi les multinationales survivent-elles ? Voilà une question à laquelle il faut répondre pour décrypter l'ADN des entreprises qui réussissent mondialement. Tel un organisme vivant, la multinationale possède un profil génétique qui recèle les bases fondatrices de sa compétitivité et décrit comment elle survit à la concurrence des entreprises locales qu'elle croise sur divers marchés géographiques.

Dans les années 1980, le professeur John Dunning déterminait trois facteurs qui expliquent l'existence des multinationales et la croissance de leurs investissements directs à l'étranger (IDE). Ces facteurs, réunis sous l'acronyme OLI (*Ownership, Localisation, Internalisation*), révèlent que pour survivre sur la scène mondiale une entreprise doit :

- réunir des avantages concurrentiels (matérialisés par la possession de ressources clés – c'est *l'ownership*) ;
- retirer des avantages comparatifs de ses divers emplacements (*localisation*) ;
- tirer profit du contrôle interne de certaines activités d'exploitation (*internalisation*).

Sans ces trois avantages, la multinationale ne pourrait pas survivre, car elle se verrait constamment supplantée par une entreprise locale, plus agile et mieux adaptée à son territoire.

Premièrement, une entreprise bénéficie d'un **avantage concurrentiel** sur ses marchés lorsqu'elle peut déployer et transférer ses ressources de manière à vaincre les entreprises locales. Qu'est-ce qu'une ressource ? C'est un élément, tangible ou intangible, contrôlé par la multinationale (*ownership*) qui induit la perception d'une plus-value distinctive à ses clients. Ces ressources peuvent être de diverses natures :

- financières, comme l'accès aux capitaux ;
- physiques, comme ses équipements, ses technologies, etc. ;
- juridiques, notamment ses brevets, ses marques de commerce ;
- humaines, comme, bien sûr, l'expertise ou la créativité du personnel ;
- organisationnelles, comme ses processus, ses systèmes, ses compétences, ainsi que sa culture ;
- informationnelles, notamment l'information sur ses clients et ses concurrents ;
- relationnelles, avec ses partenaires ou ses fournisseurs.

« Tel un organisme vivant, la multinationale possède un profil génétique qui recèle les bases fondatrices de sa compétitivité. »

À titre d'exemple, quels sont les avantages concurrentiels d'Hugo Boss? Claus-Dietrich Lahrs explique: «Pour être élégants et durables, les retouches et les ajustements sur les vêtements doivent être exécutés de main de maître. Or, heureusement pour nous, nos concurrents ont cru que cette expertise pouvait être impartie. C'est une grave erreur! On ne s'improvise pas tailleur ou couturier: c'est un talent qui se raffine au fil du temps.» Il s'agit d'un métier en voie de disparition qu'Hugo Boss désire préserver, malgré son peu d'attrait chez les jeunes qui voient l'industrie de la mode délaisser progressivement le sur-mesure au profit du prêt-à-porter.

Est-ce là son seul avantage? Bien sûr que non! Hugo Boss est la seule entreprise de son créneau capable d'allier la créativité (en investissant 50 M€ par année en développement de prototypes et de nouveaux produits) à une infrastructure industrielle efficace et sophistiquée (comptant cinq sites de production en Allemagne, en Pologne, en Italie, en Turquie et aux États-Unis, ainsi qu'un réseau de 300 fournisseurs qualifiés). Par ailleurs, la marque Hugo Boss jouit d'une vaste reconnaissance. Notamment, elle célèbre en 2011 le trentième anniversaire de son association à l'écurie de F1 McLaren Mercedes. Les pilotes Ayrton Senna, Alain Prost et Niki Lauda ont tour à tour porté la marque Hugo Boss et contribué à son rayonnement en figurant parmi les têtes d'affiche du championnat. C'est aujourd'hui au tour de Lewis Hamilton, de Jenson Button et de chacun des membres de l'écurie (135 équipiers) de porter et de promouvoir fièrement l'image de marque d'Hugo Boss.

Deuxièmement, l'endroit où l'entreprise s'installe est une autre façon de se démarquer. Les **avantages comparatifs liés à la localisation** reflètent l'attractivité propre de chacun des pays: une main-d'œuvre compétente à moindre coût, un bassin de fournisseurs de qualité à proximité, des infrastructures à la fine pointe, une taxation ultra compétitive ou des incitatifs à l'investissement. La délocalisation peut aussi répondre à une volonté de s'affranchir des entraves au commerce (coûts de transport élevés, protectionnisme, quotas) ou d'accroître son adaptation au marché (proximité des clients, meilleure connaissance des concurrents locaux). Bref, tous ces avantages comparatifs potentiels ont une influence directe sur les choix de localisation.

Héroux-Devtek offre des trains d'atterrissage et des composants d'aéronefs à ses clients des secteurs de l'aérospatiale commerciale et militaire. L'entreprise est installée dans la région du Grand Montréal (Longueuil, Dorval, Laval et Saint-Hubert), à Kitchener, à Toronto, à Arlington au Texas ainsi que dans les villes de Springfield, de Cleveland et de Cincinnati en Ohio. En 2011, Héroux-Devtek annonçait un premier investissement de 20 M$ destiné à la construction d'une usine dotée d'équipements de pointe pour la fabrication de composants d'aérostructure dans la région de Querétaro, au Mexique.

Pourquoi cette région? Héroux-Devtek en tirera des avantages comparatifs. L'usine sera à proximité de plusieurs maîtres d'œuvre (*Original Equipment Manufacturer*) d'envergure mondiale déjà présents dans le parc aérospatial de Querétaro. Située à 220 kilomètres au nord de la ville de Mexico, la région de Querétaro s'est dotée d'une importante grappe industrielle du domaine de l'aérospatial où sont installées plus de 50 sociétés internationales de ce secteur, dont Bombardier Aéronautique, Eurocopter, Groupe Safran, Aernnova, Meggitt, GE, ITR et KUO. De plus, Querétaro est le centre démographique du Mexique, fort d'une population jeune de plus de 45 millions d'habitants dans un rayon de 350 kilomètres. L'industrie aérospatiale mexicaine prévoit connaître une croissance importante au cours des prochaines décennies.

Finalement, les **avantages liés à l'internalisation** définissent les frontières de l'entreprise. Grâce à Ronald Coase (et à sa théorie sur les coûts de transaction publiée en 1937), on peut distinguer les frontières de l'entreprise de celles du marché. Le principe en est fort simple: l'entreprise se substitue au marché dès que ses coûts de transaction internes sont inférieurs aux coûts de transaction du marché. Ainsi, une multinationale internalise les activités les plus coûteuses et crée un marché interne liant la maison mère et les filiales étrangères afin de réduire le coût des imperfections du marché.

Pour y voir clair, examinons deux contre-exemples. Comment la direction d'une grande entreprise diversifiée, devenue trop complexe, cherche-t-elle à améliorer sa compétitivité? Bien souvent, elle redéfinit ses frontières en se restructurant, en se recentrant, voire en externalisant certaines de ses activités.

En 2003, le Groupe Novacap EU (France) fut créé à la suite du rachat des activités de chimie minérale et organique de Rhodia par Bain Capital. Sept ans plus tard, Rhodia poursuivit la redéfinition de ses frontières en lui cédant, cette fois, son activité salicylique et celle de production de paracétamol. À l'origine, le Groupe Novacap EU avait comme objectif de réunir les activités de chimie de base de Rhodia pour que cette dernière se concentre sur sa compétence principale, la chimie de spécialité. Depuis, Novacap EU a vu son chiffre d'affaires croître avec constance tout en résistant aux effets de la dernière crise financière. Avant d'être fusionnée à la société Solvay, une entreprise belge très active en chimie de spécialité, Rhodia a opté d'externaliser (*spin-off*) ses activités de chimie de base au profit de Novacap EU, jugeant que ce « métier » nécessite une attention particulière en raison de sa faible marge bénéficiaire et de son fort besoin de capitaux.

Passons au second contre-exemple. Pour renouer avec la croissance et améliorer ses marges bénéficiaires, Unilever a fait le ménage de son portefeuille au cours des dernières années. Le nombre de ses marques est passé de 1 600 à 400. Ce nettoyage a permis la création d'Iglo Group, une entreprise qui englobe les activités d'Unilever du secteur des produits alimentaires surgelés et qui regroupe trois marques reconnues en Europe : Birds Eye, Iglo et Fantus. Martin Glenn, président et chef de la direction d'Iglo Group, explique la restructuration : « Au cours des trois années précédant la cession, le secteur des produits alimentaires surgelés d'Unilever accusait une décroissance annuelle des ventes de 4 % et une rentabilité déficiente. Or, au sein d'Iglo Group, les ventes sont stables et le BAIIA[5] est en croissance de 8 % depuis la fin 2010, notamment à cause de la mise en œuvre de mesures agressives de réduction des coûts et de la focalisation exclusive sur nos marchés. »

« Une multinationale internalise les activités les plus coûteuses et crée un marché interne liant la maison mère et les filiales étrangères afin de réduire le coût des imperfections du marché. »

En résumé, l'approche OLI de John Dunning explique la raison d'être des multinationales (et de leurs IDE) par la présence d'avantages concurrentiels, d'avantages comparatifs et d'efforts d'internalisation qui contrent les imperfections du marché. Ce sont les trois moyens dont elles disposent pour vaincre l'entreprise locale. Sans ces avantages compensatoires, la multinationale ne serait qu'un géant aux pieds d'argile incapable de surmonter les barrières, les coûts supplémentaires et les défis auxquels elle fait face. À preuve, l'existence de Novacap EU et d'Iglo Group résulte du besoin de Rhodia et d'Unilever de se restructurer et de redéfinir leurs frontières respectives pour retrouver leur compétitivité.

5 L'acronyme BAIIA désigne le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement.

EXPLIQUER LES INVESTISSEMENTS DIRECTS À L'ÉTRANGER

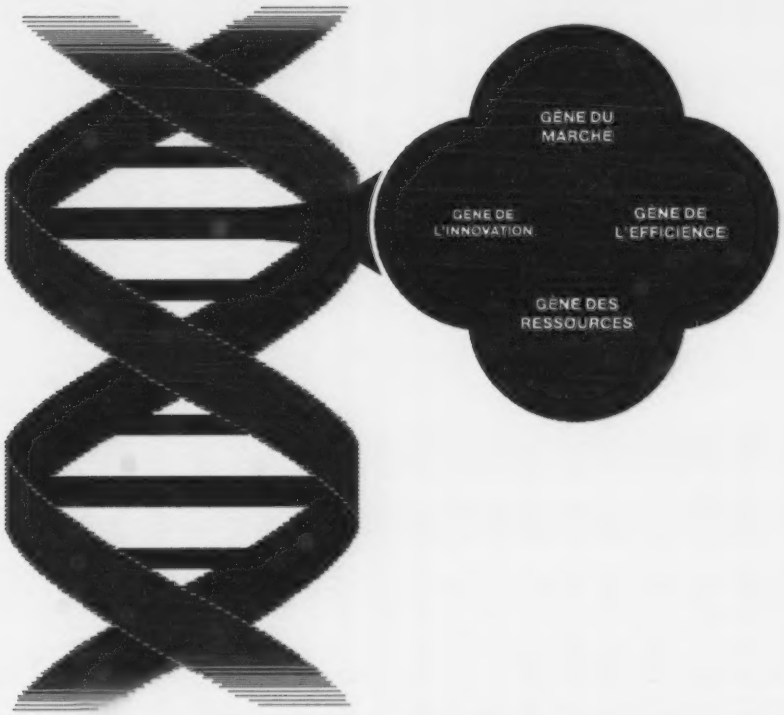
D'après vous, pourquoi une entreprise transnationale effectue-t-elle des investissements directs à l'étranger (IDE) par l'entremise de ses multiples filiales nationales? La réponse à cette question permet de dépister la présence de quatre gènes qui lui sont propres et de découvrir comment ils peuvent être couplés pour augmenter la compétitivité des filiales nationales dans leur pays respectif (figure 3).

Dépistage de quatre gènes

Le principal défi de chaque entité nationale est de contribuer positivement au développement de l'ensemble de l'entreprise pour qu'elle puisse croître en créant de la richesse. Aussi, quatre raisons (mutuellement non exclusives) motivent une entreprise à s'établir dans un pays. Ce sont ces raisons qui dévoilent l'histoire de l'entreprise et qui permettent d'en définir le « profil génétique » :

Dépistage et couplage des quatre gènes d'une entité nationale

Figure 3



- **Le gène du marché**: la présence de ce gène dans un pays signifie que l'entreprise s'y installe pour pénétrer de nouveaux marchés par la vente de ses produits et services.

- **Le gène de l'efficience**: ce gène permet à l'entité nationale de s'établir à un endroit particulier pour bénéficier d'une main-d'œuvre qualifiée à moindre coût; il peut aussi lui permettre d'améliorer sa compétitivité en restructurant sa chaîne de valeur (la logistique et l'approvisionnement en particulier).

- **Le gène des ressources**: ce gène donne accès à des ressources naturelles comme de l'énergie, des métaux, des minerais, des matières premières, etc.

- **Le gène de l'innovation**: ce gène permet de mettre la main sur le talent disponible à l'étranger, comme des équipes émérites de R&D, des innovations et de la technologie qui permettent à l'entreprise transnationale de se distinguer face à la concurrence.

Étudions d'abord, à l'aide d'exemples concrets, chacun de ces gènes. Nous expliquerons ensuite comment ceux-ci peuvent être couplés, dans leur pays respectif, pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Le gène du marché

Conquérir de nouveaux marchés est souvent le premier objectif qui frappe l'esprit lorsqu'on pense à la mondialisation. C'est en effet le gène le plus commun, le plus répandu. Pourquoi? Parce que les entreprises s'en servent abondamment pour:

- accompagner leurs clients;
- brancher leurs « antennes » sur de nouvelles tendances;
- réaliser des économies d'échelle pour rentabiliser des installations à forte intensité capitalistique ou d'importants investissements en R&D.

Brenntag, une filiale du fonds d'investissement privé BC Partners, se spécialise dans la distribution de produits chimiques industriels et de spécialité. En 2010, l'entreprise basée à Mülheim an der Ruhr (Allemagne) a réalisé un chiffre d'affaires de 7,6 G€ en soutenant 160 000 clients par l'entremise de 400 établissements répartis dans 70 pays. Pourquoi Brenntag est-elle le leader mondial? Parce qu'elle **accompagne sa clientèle** composée de multinationales aux secteurs d'activité variés, dont l'alimentaire et l'agroalimentaire, les cosmétiques, la pharmaceutique, le pétrole et le gaz. Ses nombreux clients mondiaux désirent optimiser la gestion de leurs approvisionnements, composés d'un large éventail de produits chimiques à prix concurrentiels, soutenus par des services personnalisés de mélange et de conditionnement. Brenntag n'a donc eu d'autre choix que de croître, par effet d'aspiration, à la même vitesse que ses clients.

Vouloir **brancher ses antennes** sur les tendances émergentes, qu'importe leur origine, est une autre bonne raison pour intégrer le gène du marché. Le Groupe Keolis est le seul opérateur, présent sur l'ensemble de la chaîne de mobilité des personnes, qui exploite tous les modes de transport (bus, car, métro, tramway, train, autopartage, navettes, etc.). L'entreprise tire profit de sa présence dans les pays scandinaves pour maîtriser les technologies vertes. Ainsi, depuis 2010, City Trafik, la filiale danoise de Keolis, expérimente six bus hybrides Volvo utilisant leur moteur électrique pour accélérer jusqu'à 20 km/h, avant que leur moteur diesel ne prenne le relais. Moins polluants et moins bruyants, ils sont aussi plus écoénergétiques. Ces essais prometteurs ont permis au Groupe Keolis de proposer ces solutions émergentes à plusieurs collectivités locales, en France, en Belgique et en Suède, et ce, dès 2011.

Selon Arnaud Van Troeyen, directeur général adjoint stratégie et développement chez Keolis, « les pays scandinaves sont à la fine pointe des transports propres et des technologies vertes. Si vous êtes présents dans ces pays, vous maîtriserez un savoir-faire précieux qui vous sera utile sur plusieurs autres marchés. »

Passons à la troisième raison d'adopter le gène du marché. EXFO est l'un des plus importants fournisseurs de solutions de test pour les opérateurs de réseaux de télécommunications. Elle a lancé 20 nouveaux produits en 2010 et 26 au cours de son exercice 2009. Ses frais de R&D bruts ont totalisé 44,6 M$ en 2010 et 33,6 M$ en 2009, soit respectivement 22% et 21,9% de son chiffre d'affaires. Or, selon Étienne Gagnon, vice-président de la division des communications filaires et du marketing, « il n'y a pas un marché national qui peut justifier de tels coûts de développement de produit. C'est une question de survie, spécialement lorsque nous étions, à la fin des années 1980, dans les balbutiements de la fibre optique. »

« Confucius a appris aux Chinois que copier, ce n'est pas voler. Et pour l'instant, ils ont bien intégré la maxime! »

Luc Paquet, Fordia

Pour être concurrentielle, EXFO doit donc vendre ses produits à une clientèle située dans 100 pays par l'entremise d'un réseau de vente directe et de partenaires. EXFO ne pourrait pas **rentabiliser ses importants efforts de R&D et ses installations de fabrication** sans cette empreinte mondiale qui lui procure des économies d'échelle.

Le gène de l'efficience

En dépit de la complexité du phénomène, la tentation demeure forte de réduire la mondialisation aux seules activités de vente et d'exportation. Or, cette vision du monde est réductrice, car on peut facilement dépister le gène de l'efficience dans une entreprise qui désire :

- réduire ses coûts de fabrication ;
- s'approvisionner dans les pays émergents pour augmenter sa compétitivité.

En 2011, Fordia a pris la décision de construire en Chine sa deuxième usine pour **réduire ses coûts de fabrication**. Cette nouvelle usine répartit le risque de l'entreprise devant d'éventuels incidents ou catastrophes naturelles. Elle lui permet également de spécialiser les sites en fonction de deux grandes familles de produits. D'une part, Fordia conserve l'essence de ses compétences à Montréal, c'est-à-dire tous les brevets et les savoir-faire propriétaires pour fabriquer des outils de forage diamantés, à forte teneur technologique et à faible composition en main-d'œuvre. D'autre part, elle délocalise en Chine la fabrication de tous les produits peu complexes nécessitant beaucoup d'efforts manuels. Cette installation accueille 25 % du volume de production de Fordia, en plus d'être à proximité

« Depuis nombre d'années, nous assistons à une véritable course à l'appropriation des ressources à l'échelle planétaire, notamment dans les secteurs de l'alimentation et des ressources naturelles. »

des fabricants de moules et des fournisseurs de matières premières comme l'acier, le carbone et le tungstène. Selon Luc Paquet, coprésident de Fordia, « l'approche est optimale puisqu'elle permet de réduire les coûts, tout en protégeant la propriété intellectuelle. Confucius a appris aux Chinois que copier, ce n'est pas voler. Et pour l'instant, ils ont bien intégré la maxime ! »

Dollarama ne vend ses produits qu'au Canada. Il demeure pourtant un importateur de calibre mondial. En effet, ses 100 importateurs travaillent d'arrache-pied pour **dénicher les meilleures sources d'approvisionnement** qui alimenteront les 667 magasins offrant plus de 4 300 UGS (unités de gestion de stock). Dollarama se doit de comprendre parfaitement la structure de ses coûts, un exercice trop souvent négligé par les détaillants qui se concentrent uniquement sur l'exploitation de leur commerce. Par exemple, elle cherche à connaître les installations portuaires les plus efficaces, la masse critique nécessaire pour consolider les achats et minimiser les frais de transport, la meilleure façon de minimiser les frais et les taxes, etc. Stéphane Gonthier, chef de l'exploitation chez Dollarama, affirme : « Pour nous, chaque cent compte ! Même si nous nous approvisionnons surtout en Chine, nous avons continuellement augmenté la part de nos achats provenant de l'Inde, de l'Indonésie, de la Thaïlande et de la Turquie. » Dollarama ajuste constamment sa gamme de produits pour offrir la meilleure valeur et la plus grande sélection de produits à ses clients, ainsi que pour maintenir ou améliorer ses marges brutes. De plus, sa politique de prix à 0,69 $, 1,00 $, 1,25 $, 1,50 $ et 2,00 $ lui procure la souplesse nécessaire pour répondre à la fluctuation des coûts en ajustant la quantité ou le prix de vente de certains articles.

Le gène des ressources

Depuis nombre d'années, nous assistons à une véritable course à l'appropriation des ressources à l'échelle planétaire, notamment dans les secteurs de l'alimentation et des ressources naturelles. Plus la ressource est rare, plus le mot d'ordre est : achetez, achetez, achetez !

Savez-vous à quoi servent les terres rares ? Ce sont des minerais naturels classés de 57 à 71 sur le tableau périodique des éléments chimiques. Ils jouent un rôle primordial dans la fabrication de satellites, de turbines, d'aimants ultraperformants et dans les nanotechnologies. La Chine, qui a la mainmise sur 97 % des terres rares de la planète, en réduit progressivement ses exportations depuis 2006. Même si la Chine compte moins du tiers des réserves mondiales de terres rares, elle profite quand même d'un quasi-monopole sur la production, car très peu de mines sont actives ailleurs dans le monde. Cela, parce qu'il est difficile de trouver des concentrations suffisantes pour en justifier l'extraction.

En septembre 2010, la Chine a interrompu ses exportations de terres rares vers le Japon, qui consomme 20 % de la production mondiale de ces ressources. Inutile de mentionner que ce geste a exacerbé les tensions entre

les deux pays. Par ailleurs, les États-Unis menacent de déposer une plainte officielle à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) si Pékin persiste à restreindre ses exportations.

Pour Stefan Zuschke, associé principal chez BC Partners, Brenntag œuvre dans l'un des rares secteurs (celui de la distribution de produits chimiques) où l'accès à la matière première revêt plus d'importance que la qualité des relations avec les clients: «La principale clé du succès est de sécuriser des ententes exclusives d'approvisionnement et de distribution avec les fabricants de produits chimiques. Une fois ces ententes signées, il est relativement facile d'écouler les produits sur le marché.» Ainsi, Brenntag a réalisé en 2008 l'acquisition de deux sociétés de distribution en Turquie, Aromaster et Trend Giga. Ces dernières détiennent des ententes exclusives et privilégiées avec la société Givaudan pour la distribution de produits naturels. Givaudan est notamment présente sur l'île de Madagascar, qui assure près de 80% de la production mondiale de vanille, un ingrédient essentiel des parfums et arômes. Si vous cherchez de la vanille, vous saurez désormais à qui vous adresser!

Le gène de l'innovation

Le gène de l'innovation permet non seulement à une entreprise de mettre la main sur des technologies complémentaires ou des connaissances précieuses, il lui permet aussi d'accélérer sa maîtrise d'une technologie. Aux fins d'illustration, prenons trois exemples pratiques.

Premier exemple: le développement international de DIANA est majoritairement motivé par les besoins de sa clientèle. Par contre, dans un cas très particulier, l'entreprise a récemment acquis une entreprise américaine de l'Oregon au savoir-faire unique en culture cellulaire végétale. Cette expertise vient bonifier sa compréhension des comportements biologiques et de leurs propriétés sensorielles et nutritionnelles, en plus de compléter une large gamme de procédés technologiques déjà maîtrisés par DIANA: l'extraction, l'hydrolyse, le traitement enzymatique, la fermentation, le traitement thermique, l'osmose inverse, etc.

Deuxième exemple: peu de temps après la faillite d'Enron en 2001, SNC-Lavalin annonçait l'acquisition d'une de ses filiales, National Energy Production Corporation (NEPCO) basée à Bothell, Washington. De l'avis de Zouheir Chebl, vice-président principal de SNC-Lavalin International, «nous sommes allés chercher une expertise unique en construction et en gestion de centrales au gaz». SNC-Lavalin avait déjà une renommée internationale dans la production d'énergie hydroélectrique et nucléaire. L'expérience et les connaissances de l'équipe de NEPCO, combinées à l'expertise de SNC-Lavalin, positionnent l'entreprise comme chef de file mondial dans le secteur de l'énergie. Par cette transaction, SNC-Lavalin a engagé les 5 100 employés de NEPCO, incluant l'équipe de direction, ce qui lui a permis de confirmer, quelques mois plus tard, un contrat d'une valeur totale de 900M$ US pour la construction, aux États-Unis, de huit centrales au gaz dont la puissance installée combinée est estimée à 8 700 mégawatts.

Troisième exemple: EXFO figure parmi les grands fournisseurs de l'industrie mondiale des tests de réseaux de télécommunications filaires. En mars 2010, EXFO faisait l'acquisition de NetHawk, une société finlandaise de tests de réseaux sans fil, experte dans l'analyse de protocoles 3G et 4G/LTE. Forte de cette acquisition, EXFO devient une entreprise majeure dans le domaine des tests de communication sans fil, une expertise qu'elle peut maintenant proposer à toute sa clientèle.

En résumé, la multiplication de ces quatre gènes dans vos entreprises rend possibles la conquête de nouveaux marchés, les gains d'efficience, l'accès direct aux ressources et l'élargissement de la base de vos savoir-faire.

Six stratégies de couplage

Nous venons de présenter chacun des gènes séparément. Explorons maintenant les diverses stratégies de couplage de ceux-ci. Depuis une vingtaine d'années, des entreprises transnationales élaborent des stratégies complexes de localisation de leurs activités. À un moment jugé opportun, elles peuvent combiner certains gènes, substituer l'un à l'autre, d'un pays à l'autre. Ces mutations dans leur « profil génétique mondial » peuvent être regroupées en six stratégies de couplage (figure 3, page 33).

Dans cette section, nous résumons les principales raisons qui motivent l'entreprise à coupler deux gènes. Évidemment, ces gènes peuvent être confinés aux frontières d'un pays ou à une région beaucoup plus vaste (ex. : la zone euro). L'étendue du territoire dépend de l'intensité des entraves au commerce. Autrement dit, plus les obstacles sont grands (protectionnisme, tarifs, etc.), plus la zone de confinement se restreint, au territoire d'un pays, voire d'un état ou d'une province.

Nous vous présentons des exemples concrets correspondant aux quatre premières stratégies de couplage, les plus utilisées par les 27 dirigeants consultés[6].

Le couplage marché-efficience

Pour percer le marché américain, la société italienne Duplomatic Oleodinamica, un fabricant de vannes à commande hydraulique, s'est portée acquéreuse de la division de composants hydrauliques de Continental Machines, une entreprise de Minneapolis. L'acquisition a été financée par AXA Private Equity, qui a joint le capital de la société en 2008.

Roberto Maddalon, chef de la direction de Duplomatic Oleodinamica, explique sa stratégie de couplage marché-efficience : « Grâce à l'acquisition, Duplomatic a pénétré le marché américain par l'intermédiaire d'une marque très connue et d'un solide réseau de distributeurs. Duplomatic fabriquera ses produits aux États-Unis afin d'éliminer les frais de transport. » La stratégie d'intégration vise à combiner les produits de Continental avec ceux de Duplomatic et à jumeler les efforts de vente afin d'en tirer un maximum de synergies.

Quels nouveaux marchés convoite maintenant Roberto Maddalon ? Rien de moins que le Brésil et l'Inde.

Couplage marché-efficience

Une entreprise rapproche sa chaîne de valeur (sa production, son approvisionnement) de ses principaux marchés pour :

- éviter la réglementation, les mesures protectionnistes, les douanes et les tarifs ;
- minimiser les frais de transport (des marchandises ou des composants) ou de déplacement ;
- bénéficier d'une couverture naturelle de changes (*natural hedging*) de sa production ;
- obtenir une rétroaction rapide de la clientèle (réactivité de la chaîne de valeur locale) ;
- s'installer au cœur d'une filière ou d'une grappe industrielle ;
- obtenir des incitatifs financiers à l'investissement (pour une production locale) ;
- produire localement pour des clients soucieux de se procurer des produits d'origine nationale (ex. : le label *Origine France Garantie* distingue les produits fabriqués en France).

6 En plus des stratégies de couplage, les ménages à trois (trois gènes) et les quatuors génétiques sont aussi très fréquents. Dans ces cas de figure, la logique et les raisons énumérées ci-après, quoique plus nombreuses, restent néanmoins les mêmes.

Toutefois, pour pénétrer ces marchés, Duplomatic Oleodinamica devra produire localement. «Ces deux pays sont très protectionnistes, précise-t-il. Aux douanes, nos vannes seraient taxées à 35% si nous les exportions d'Italie. Mais si nous les fabriquons au Brésil et en Inde, les marchés sont ouverts.»

Duplomatic Oleodinamica n'est pas la seule entreprise qui doive jumeler le développement du marché à la refonte de sa chaîne de valeur afin d'en améliorer l'efficience. Groupe Piriou a également dû ouvrir un nouveau chantier de fabrication et de réparation navale au Nigeria afin de contourner une mesure protectionniste.

De nombreux pays se sont en effet dotés d'une législation sur le cabotage, destinée à protéger les activités maritimes dans leurs eaux territoriales. En bref, pour exploiter un navire sur leurs eaux territoriales, vous devez satisfaire à quatre critères: 1) le bateau doit avoir été construit dans le pays; 2) l'équipage doit provenir du pays; 3) le bateau doit battre pavillon du pays, et 4) le bateau doit être exploité par une société détenue en majorité par des citoyens du pays. Le Nigeria a adopté cette loi en 2005 afin de stimuler la création d'emplois sur son territoire. Pascal Piriou précise que «Groupe Piriou possède le seul chantier naval au Nigeria, après avoir investi 25 millions de dollars. Le marché est en plein boom!» En 2011, Groupe Piriou emploie 160 personnes dans ce pays.

La décision de coupler les gènes du marché et de l'efficience n'a parfois rien à voir avec les entraves au commerce. Souvent, la décision est strictement économique. Fournisseur de plusieurs maîtres d'œuvre (*Original Equipment Manufacturer*), Camoplast Solideal doit notamment livrer des chenilles en caoutchouc pour les tracteurs agricoles directement aux chaînes de montage. Or, les chenilles sont des produits qui voyagent très mal par conteneurs; leur transport coûte une fortune. Pour surmonter ce problème, Camoplast Solideal possède des usines de fabrication à proximité de ses plus importants clients aux États-Unis, au Canada, en Corée et en Europe. En plus de réduire ses frais de transport, Camoplast Solideal profite du même coup d'une couverture naturelle de changes (*natural hedging*) puisqu'elle réalise ses ventes et supporte ses frais d'exploitation sous la même devise.

Mise en garde: votre société fabrique-t-elle des produits dans un pays émergent, comme la Chine, pour ensuite les exporter en totalité vers les pays occidentaux? Si oui, pourquoi ne développez-vous pas les marchés asiatiques? Selon plusieurs dirigeants, deux menaces planent sur vos installations dans ces pays: 1) la fin de l'ère du pétrole à bon marché; et 2) l'inflation. Évidemment, il sera possible de repousser la fatalité en déplaçant vos usines dans un pays voisin, mais une inflation galopante demeurera toujours une menace tangible, particulièrement dans les zones de forte croissance économique. En Chine, l'inflation est si forte que le gouvernement tente par tous les moyens de la contrôler. En mai 2011, les autorités chinoises ont imposé une amende de 310 000$ à la société Unilever parce qu'un de ses dirigeants avait mentionné publiquement qu'elle envisageait de hausser le prix du shampoing. Cette annonce avait créé un mouvement de panique dans la population, qui avait pris les magasins d'assaut pour se constituer des réserves.

«Votre société fabrique-t-elle des produits dans un pays émergent, comme la Chine, pour ensuite les exporter en totalité vers les pays occidentaux? Si oui, pourquoi ne développez-vous pas les marchés asiatiques?»

Le couplage marché-innovation

La société Mersen offre des solutions adaptées pour les équipements industriels, les moteurs et les applications avancées soumises à de hautes températures. Toutes ces applications de microséries (200-300) sont développées sur mesure et nécessitent la présence d'équipes technico-commerciales de Mersen sur les sites de fabrication des clients afin qu'elles se familiarisent avec leurs besoins particuliers. Grâce à son réseau de proximité, Mersen réussit à développer des solutions innovantes, adaptées aux besoins de ses clients. Ainsi, lorsque les développeurs de Mersen proposent du graphite haut de gamme à un client, ce matériau doit posséder les propriétés en adéquation avec son utilisation.

Il en va de même pour BSA, SFINC et DIANA, qui œuvrent toutes trois dans le secteur agroalimentaire. Ces entreprises ont établi une stratégie de partenariat avec leurs clients. Pourquoi? Au-delà des besoins spécifiques de la clientèle, chaque pays possède un profil de goûts et des habitudes alimentaires qui lui sont propres. Christian De Wolf, de SFINC, explique que le goût est une particularité locale. Prenons un exemple aussi banal que les croustilles, prisées un peu partout dans le monde. Il en existe de différentes formes et de différentes saveurs. En Belgique, le goût de sel est le plus répandu, mais on trouve aussi des croustilles au paprika, à la bolognaise, au barbecue, aux cornichons ou au fromage. En Autriche, le goût d'ail remporte un vif succès. À Vancouver, on trouve des croustilles à saveur de wasabi. En Chine, certains fabricants ont mis sur le marché des croustilles à saveur de concombre. Et en Inde et au Pakistan, les saveurs «banane plantain» (jaune ou verte, selon les goûts) et «tapioca» sont incontestablement les plus populaires.

Christian De Wolf précise toutefois que la production d'additifs alimentaires fonctionnels et de produits nutraceutiques est davantage universelle, alors que le développement d'épices, de mélanges aromatiques et de sauces, par exemple, est éminemment local. Selon lui, il faut dissocier la dimension fonctionnelle de celle du goût des aliments. En résumé, un couplage marché-innovation est sans contredit une combinaison gagnante pour tous ceux qui veulent réussir au pays des saveurs...

Couplage marché-innovation

Une entreprise combine son développement du marché et ses processus d'innovation pour :

- développer des solutions personnalisées (s'imprégner des spécificités locales et se rapprocher des besoins des clients finaux) ;
- minimiser, voire éliminer, les partis pris culturels dans le développement de produits ;
- bénéficier d'allègements fiscaux (ex. : crédits d'impôt) pour des efforts de R&D nationaux.

Couplage efficience-innovation

Une entreprise concentre ses activités de fabrication, de design et de R&D pour :

- accélérer le développement de nouveaux produits en soutenant l'interaction et la coordination de la production, de l'approvisionnement, du design et de l'ingénierie ;
- miser sur une approche DFMA (*Design For Manufacturability and Assembly*) qui permet la conception de produits favorisant la réduction des coûts de fabrication et d'assemblage.

Le couplage efficience-innovation

Les entreprises transnationales qui tirent leur compétitivité de la gestion rigoureuse et innovante d'une ou de plusieurs plateformes manufacturières mondiales sont celles qui savent brillamment combiner leurs activités de fabrication à leurs activités de design et de R&D. À ce sujet, revenons sur l'un des avantages concurrentiels d'Hugo Boss. Claus-Dietrich Lahrs souligne que son entreprise est la seule de son créneau capable de jumeler l'innovation avec une infrastructure industrielle efficiente.

Hugo Boss a complètement réorganisé son développement et sa production pour réagir à l'accélération des cycles de développement des produits. Le groupe allemand a réduit la période entre la conception d'un produit et sa livraison de 50 à 38 semaines. Une recette qui gonfle ses profits au grand bonheur du fonds britannique Permira qui, en 2007, a fait l'acquisition d'Hugo Boss et de sa société mère, le groupe italien Valentino Fashion Group. « Permira nous avait fixé un objectif de BAIIA[7] de 20 % en 2015 que nous avons déjà atteint en 2010 », précise Claus-Dietrich Lahrs. Maintenant, Hugo Boss peut s'adapter aux fluctuations des ventes, à la concurrence et aux habitudes des consommateurs. L'entreprise est ainsi passée de deux à quatre collections par année et peut rapidement livrer des nouveautés à ses magasins en fonction des dernières tendances.

La compression de son cycle de développement est le résultat d'un travail minutieux en amont de ses capacités de production. Hugo Boss a réduit de 1 300 à 300 le nombre de ses fournisseurs dans le monde. L'entreprise a aussi fait le tri dans ses collections, particulièrement vastes, pour réduire de moitié le nombre d'articles proposés chaque saison. Enfin, les fournisseurs d'Hugo Boss collaborent avec elle, en réseau, au design des nouvelles collections. En bref, le développement accéléré de produits est devenu possible grâce à une plus grande maîtrise des activités de design et de production, ainsi qu'à la collaboration accrue entre les acteurs de la chaîne de valeur.

José Boisjoli (BRP) et Philippe Colançon (Aixam Mega) s'inspirent du « modèle allemand », notamment d'une approche adoptée par Porsche. D'après José Boisjoli, « il faut que la R&D soit à proximité de la fabrication. Sinon, les produits fabriqués sont de moins bonne qualité et coûtent trop cher. Chez BRP, deux sites sont au cœur de l'entreprise. À nos installations manufacturières, nous greffons le *Regionales Innovation Centrum* (RIC), qui développe des moteurs écoperformants, à Gunskirchen, en Autriche. Nous avons aussi à Valcourt, au Québec, le Centre Design & Innovation Laurent Beaudoin (CDI), qui conçoit tous les véhicules récréatifs. Je dois protéger les liens entre ces actifs. »

Chez BRP, les activités de R&D et de production sont concentrées géographiquement et sont sous la supervision d'un seul vice-président, alors que la responsabilité des activités de design incombe au PDG. En effet, les entreprises qui réussissent le mieux ont, à leur sommet, des dirigeants passionnés de leurs produits. José Boisjoli a eu sa première motoneige à l'âge de 10 ans et participé à son premier *motocross* à 12 ans. Évidemment, ce n'est pas une garantie de succès, mais les chances de réussite augmentent grandement lorsque les designers interagissent directement avec un PDG passionné par les produits de la société.

Par exemple, lorsque BRP a entièrement revu l'ergonomie de ses motoneiges, l'exercice impliquait des choix d'arbitrage difficiles entre les fonctions que seul un PDG peut effectuer. Au terme de cette révision, l'entreprise a fait un gain de part de marché de 13% dans un marché mature où, depuis 15 ans, la part de marché respective des principaux concurrents oscille d'à peine 1 ou 2%! « Demandez aux Allemands pourquoi ils réussissent dans l'automobile alors que les Américains en arrachent, mentionne José Boisjoli. Vous remarquerez qu'ils ont combiné leurs activités de R&D et de fabrication et qu'ils n'ont pas placé un financier à la tête de l'entreprise. Leurs PDG sont des passionnés de design et des produits. »

BRP et Aixam Mega, le premier constructeur européen de voitures sans permis, ont de nombreux gènes en commun. Philippe Colançon, président et chef de la direction d'Aixam, possède plus de 30 ans de métier et il adore les voitures. En 2000, il était le directeur technique d'Aixam, une responsabilité qu'il assume encore entièrement aujourd'hui.

À cette époque, Aixam a implanté des techniques avancées de design modulaire qui permettent à l'entreprise de lancer de nouveaux véhicules en moins de deux ans, à partir d'une seule plateforme évolutive. En observant les modèles City, Crossline et GTO, on remarque du premier coup d'œil que ces trois voitures proviennent de la même plateforme. Grâce à cette approche, Aixam Mega s'est approprié 42% du marché.

« Demandez aux Allemands pourquoi ils réussissent dans l'automobile alors que les Américains en arrachent. Vous remarquerez qu'ils ont combiné leurs activités de R&D et de fabrication et qu'ils n'ont pas placé un financier à la tête de l'entreprise. Leurs PDG sont des passionnés de design et des produits. »

José Boisjoli, BRP

7 L'acronyme BAIIA désigne le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement.

Couplage ressources-innovation

Une entreprise met à profit l'innovation, la technologie ou les équipes de développement à proximité de ses ressources pour :

- réduire sa dépendance aux ressources (par volonté de substitution ou d'optimisation) ;
- mettre au point de nouvelles techniques d'extraction ou de traitement des ressources.

Le couplage ressources-innovation

Une entreprise peut aussi chercher à apporter du nouveau à ses procédés, à développer des technologies de substitution ou à tirer profit d'efforts ciblés de R&D à proximité de ses ressources. Pourquoi ? On ne le répétera jamais assez, plusieurs entreprises subissent une tendance lourde, particulièrement dans les secteurs de l'alimentation et de l'énergie : les ressources se font de plus en plus rares et se négocient sur des marchés haussiers qui affichent une volatilité grandissante.

DIANA recherche activement des solutions de rechange qui la prémuniront des effets de la rareté des ressources. Pour amortir les effets du prix des matières premières, elle développe des technologies de rupture, dont l'hydrolyse, qui lui permettent de valoriser les sous-produits de ses intrants. En mai 2011, DIANA créait une coentreprise avec le groupe AquaChile qui exploite au Costa Rica des fermes d'élevage de tilapias dont les filets sont généralement vendus sur le marché américain. Dans cette coentreprise, DIANA récupère les sous-produits du poisson (arêtes, têtes) et met à profit ses technologies d'extraction pour développer des solutions nutritionnelles à forte digestibilité, destinées aux marchés de l'aquaculture et de la nourriture pour animaux. DIANA réussit ainsi à offrir à ses clients les mêmes bénéfices en valorisant des produits moins nobles, habituellement traités comme des déchets.

En résumé, coupler le gène de la ressource à celui de l'innovation est probablement l'une des meilleures façons de se prémunir contre l'effet ciseau : être coincé entre une augmentation drastique des coûts et une stagnation potentielle des prix de vente. Les entreprises gagnantes seront celles qui pourront diminuer leur exposition aux prix des ressources. À ce chapitre, la clé du succès est sans conteste l'innovation.

Les deux dernières stratégies de couplage

Les deux dernières stratégies de couplage, beaucoup moins utilisées par les dirigeants consultés, vous seront présentées par l'évocation d'une véritable saga moderne: celle de l'exportation du bois rond de la Russie. Dotée d'imposantes réserves de bois, la Russie assure le quart de l'offre mondiale de bois non transformé, approvisionnant d'importants marchés comme la Suède et la Finlande. Au cours des cinq dernières années, la Russie a fortement augmenté les taxes sur le bois rond destiné à l'exportation. Voici la chronologie des directives relatives aux barrières à l'exportation:

- En juin 2006, le gouvernement russe augmente la taxe sur l'exportation de bois rond de 2,5€ à 4€ par mètre cube, la fixant à 6,5% du prix de vente. De plus, on adopte des mesures pour réduire les droits de douane à l'importation d'équipements de fabrication de bois d'œuvre.
- En juillet 2007, la taxe à l'exportation est portée à 10€ le mètre cube (20%).
- En avril 2008, elle passe à 15€ le mètre cube (25%).
- Depuis 2009, le gouvernement russe, qui voulait porter la taxe à plus de 50€ par mètre cube (80%), décrète, année après année, un moratoire sur cette augmentation à la demande de l'Union européenne.

En imposant de fortes taxes sur le bois, le gouvernement russe a voulu développer l'industrie nationale de la transformation. Le président Vladimir Poutine, lors d'une réunion du gouvernement en mars 2006, a exigé l'adoption de mesures énergiques pour favoriser la transformation du bois en sol russe. Toutefois, les acheteurs européens de bois rond estiment que ces augmentations portent un dur coup aux négociations entre la Russie et l'Union européenne visant l'entrée de Moscou dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui est espérée (par les Russes) depuis 2008.

Dans un tel scénario, comment pourrait réagir une société étrangère, si l'on exclut la possibilité d'importer son bois rond d'un autre pays? Au moins deux stratégies de couplage s'offrent à elle:

Couplage marché-ressources

Si elle possède un savoir-faire distinctif, l'entreprise étrangère pourrait former un partenariat avec une entreprise russe, propriétaire de terres à bois, pour lui permettre d'écouler son bois rond sur le marché local à l'aide d'un réseau plus performant de distribution et de détaillants. Ce couplage présente un défi de taille, car la qualité des infrastructures logistiques en Russie laisse à désirer.

8

Couplage marché-ressources

Une entreprise écoule ses ressources sur le marché local pour:

- éviter la réglementation, les mesures protectionnistes, les douanes et les tarifs;
- bénéficier d'une couverture naturelle de changes (*natural hedging*) des activités de vente et d'achat;
- minimiser les frais de transport des matières premières et des ressources.

Couplage efficience-ressources

Une autre stratégie serait de s'installer en Russie pour transformer le bois rond en produits à valeur ajoutée de première, deuxième et troisième transformation destinés à la revente en Russie ou ailleurs. En octobre 2007, le groupe américain International Paper, leader dans la fabrication de papier, a créé une coentreprise à 50 % avec le groupe russe Ilim Holding. La coentreprise dispose de trois papetières et produit, chaque année, plus de 2,3 millions de tonnes métriques de pâte à papier, de cartons et de papier. La stratégie consiste à se concentrer sur la production de produits à valeur ajoutée.

Couplage efficience-ressources

Une entreprise rapproche sa chaîne de valeur (production ou approvisionnement) de ses ressources pour :

- éviter la réglementation, les mesures protectionnistes, les douanes et les tarifs ;
- transformer les ressources en produits ouvrés ou semi-ouvrés afin de réduire ses coûts ;
- miser sur des équipes locales d'approvisionnement (effectuer un meilleur contrôle de qualité).

« Il est essentiel d'assurer une saine gestion des activités du siège social qui permettent à l'entreprise de toujours conserver un ensemble plus grand que la somme de ses parties. »

Aldo Bensadoun, Groupe ALDO

LES ACTIVITÉS CLÉS DU SIÈGE SOCIAL

Jusqu'ici, nous nous sommes concentrés presque exclusivement sur le *pourquoi*. D'abord, pourquoi une multinationale existe-t-elle ? La réponse à cette question jette une lumière sur les trois avantages de l'approche OLI (*Ownership, Localisation, Internalisation*). Ensuite, pourquoi une entité nationale s'installe-t-elle dans un nouveau pays ? Une question qui révèle la présence de quatre gènes. Enfin, sous quelles conditions ces gènes peuvent-ils être combinés ? Où l'on a pris connaissance des six stratégies de couplage.

En déchiffrant l'ADN des entités nationales, nous nous intéressions à l'origine, à l'unicité, aux mutations et à la compétitivité des divisions et des filiales sur la scène locale. À présent, tentons de déchiffrer les activités et les fonctions du siège social : l'entité au cœur de l'entreprise, l'entité qui joue un rôle global. Le terme *global* est pris au sens décrit par Theodore Levitt, au début des années 1980, c'est-à-dire une entité dont la mission primaire est d'unir, d'uniformiser, de standardiser, d'intégrer, de mutualiser, voire d'universaliser.

Consultons maintenant le tableau 3, page 46 pour réfléchir au *comment*. Ce tableau regroupe les activités principales d'une entreprise transnationale en quatre catégories distinctes :

- les activités stratégiques ;
- les activités financières ;
- les activités de soutien ;
- les activités opérationnelles.

Les trois premières catégories d'activités tombent principalement sous la direction des hauts dirigeants du siège social. Quant aux activités opérationnelles, elles relèvent, selon les pressions du marché, exclusivement des filiales nationales (des divisions) ou partiellement du siège social. Comme le résume bien Aldo Bensadoun du Groupe ALDO, « il est essentiel d'assurer une saine gestion des activités du siège social qui permette à l'entreprise de toujours conserver un ensemble plus grand que la somme de ses parties ».

Venons-en donc à la description de quelques activités du siège social, celles qui se greffent à la double hélice de l'ADN (figure 4, page 47). Attardons-nous particulièrement à cinq activités stratégiques :

- La stratégie d'expansion mondiale ;
- Le management et la gouvernance ;
- La gestion du leadership international ;
- La gestion des connaissances ;
- La stratégie de développement durable.

Classification des activités principales d'une entreprise transnationale

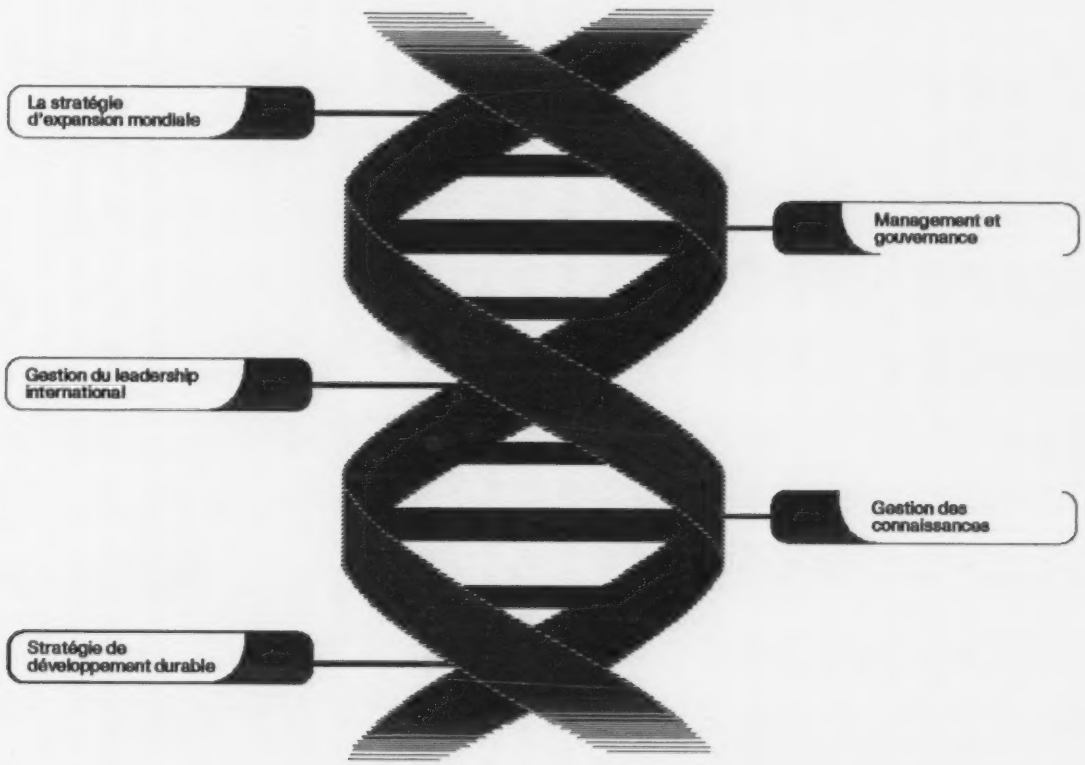
Tableau 3

Activités stratégiques	Activités de soutien
• Stratégie d'expansion mondiale (intégrée à la stratégie et au développement corporatif) • Management et gouvernance • Gestion du leadership international* • Gestion des connaissances • Stratégie de développement durable • Gestion des relations gouvernementales • Gestion des risques • Gestion des relations avec les investisseurs • Communications	• Gestion des ressources humaines • Technologies de l'information • Gestion immobilière • Services juridiques
Activités financières	**Activités opérationnelles**
• Finance • Comptabilité • Attestation et certification • Contrôle interne • Fiscalité (générale et internationale)	• Gestion de la demande et des relations clients • Développement de produits (design et R&D) • Commercialisation (ventes et marketing) • Exécution des commandes • Gestion des relations fournisseurs • Gestion des flux de production (approvisionnement, fabrication et logistique) • Service à la clientèle • Logistique inversée (la gestion des retours)

* La gestion du leadership peut aussi être classée parmi les activités de soutien, sous la gestion des ressources humaines. Toutefois, pour plusieurs PDG, le leadership revêt une telle importance que nous l'avons listé sous les activités stratégiques.

Cinq activités stratégiques du siège social (une entité globale)

Figure 4



La stratégie d'expansion mondiale

Selon Louis Hébert, professeur aux HEC de Montréal, la planification d'une expansion mondiale doit répondre à trois questions fondamentales:

- **Les pays**: Dans quels pays désire-t-on s'implanter (en fonction de son profil risques-rendement)?
- **Le mode d'entrée**: Par quels moyens s'effectuera l'entrée dans ces pays?
- **La rapidité**: Avec quelle rapidité s'effectuera l'expansion mondiale?

Les pays ciblés

Comme les ressources de votre entreprise sont limitées et que le vaste monde s'offre à elle, il est nécessaire de dresser le **profil risques-rendement des pays** pour choisir les plus attrayants. Impossible d'approuver l'expansion dans un nouveau pays sans évaluer son **rendement** potentiel et les avantages escomptés (souvenez-vous de l'approche OLI). Pour évaluer le rendement, il faut estimer aussi précisément que possible la taille du marché et ses conséquences sur votre structure de coût (qui est tributaire du mode d'entrée choisi; nous aborderons ce point un peu plus loin).

Si le rendement financier d'un projet d'expansion demeure incertain, y trouverez-vous, malgré tout, des avantages? Pouvez-vous relever des **avantages concurrentiels et comparatifs** qui justifieront son incertitude économique? Il faut parfois être clairvoyant et résister à l'implacable logique comptable. À l'international, la notion de doute est fondamentale. Plusieurs dirigeants tentent de l'évacuer pour se concentrer uniquement sur ce qui est quantifiable. Or, l'analyse doit aussi soupeser l'intangible.

Ceci introduit la notion de risque. Qu'est-ce que le **risque**? C'est une situation non souhaitée susceptible d'exposer vos parties prenantes à des conséquences négatives résultant de la manifestation d'un ou de plusieurs événements dont l'occurrence est incertaine ou imprévue.

Le risque est souvent associé au danger, à l'incertitude et aux incidents de gravité variable. Pour prendre de bonnes décisions, il est nécessaire d'évaluer les risques. Mais la notion même de risque est complexe et son évaluation demeure très délicate.

Les risques d'une expansion mondiale doivent être qualifiés. Pour ce faire, il faut explorer deux dimensions:

1. Les sources d'incertitude;
2. Le degré d'exposition aux conséquences négatives.

Ces deux dimensions définissent la vulnérabilité des parties prenantes et la gravité de la situation non désirée. Ni l'une ni l'autre de ces dimensions n'est facilement qualifiable.

Selon Kent D. Miller, professeur à l'Université du Michigan, les **incertitudes de la mondialisation** sont multiples et associées à trois types de risque: les risques pays, les risques d'industrie et les risques d'entreprise (tableau 4, page 50). Aux fins d'illustration, prenons l'exemple de trois risques pays.

Récemment, SNC-Lavalin évacuait ses 4 000 employés postés en Libye pour des raisons de sécurité dues à l'instabilité politique. Montant de la facture: cinq millions de dollars. Mais pour Pierre Duhaime, président et chef de la direction de SNC-Lavalin, l'argent pesait peu contre la vie de ses employés. Quant à Robert Walsh, président de Forensic Technology, il se soucie du haut niveau d'endettement de plusieurs gouvernements dans le monde (qui sont ses clients). Un risque très élevé de nos jours.

Inévitablement, la corruption guette aussi. Selon Transparency International, un organisme non gouvernemental qui promeut l'intégrité du commerce dans le monde, la corruption est définie comme un abus de pouvoir à des fins d'enrichissement personnel. Loin d'être marginale, la corruption est un problème central pour les entreprises, tant dans les pays émergents que dans les pays industrialisés. Aucun secteur ni aucune industrie n'y échappent, même si certains sont plus touchés que d'autres.

En 2010, Transparency International publiait un classement de 178 pays, appelé Indice de perception de la corruption (IPC). Voici le classement de quelques pays, du plus intègre au plus corrompu: Danemark (1), Suède (4), Canada (6), Allemagne (15), Royaume-Uni (20), États-Unis (22), France (25), Italie (67), Brésil (69), Chine (78), Inde (87), Mexique (98), Algérie (105), Russie (154), Iran (175) et Afghanistan (178). Brasser des affaires dans un pays où la corruption est omniprésente exige une vigilance de tous les instants.

Abordons maintenant la deuxième dimension du risque. Nous avons répertorié un total de huit facettes de l'**exposition aux dangers**, que nous classons sous deux groupes distincts: les facettes de l'exposition professionnelle et les facettes de l'exposition personnelle. Dans l'évaluation du risque, on néglige très souvent la partie personnelle. C'est une erreur, car elle peut influer sur la tolérance au risque de l'ensemble de l'entreprise.

On compte cinq facettes de l'exposition aux dangers qui affectent personnellement chacun des membres d'une entreprise. Chaque décision risquée les expose à l'une d'elles et suscite un questionnement:

1. **Monétaire/financière**: Cette décision aura-t-elle une conséquence négative sur ma rémunération ou, pire encore, sur mes investissements dans l'entreprise (parfois synonymes de régimes de retraite)?
2. **Personnelle/carrière**: Cette décision nuira-t-elle à ma carrière ou à ma progression professionnelle, comme dirigeant ou comme entrepreneur? Et quelles en seront les répercussions sur ma famille?
3. **Sociale**: Cette décision aura-t-elle une conséquence négative sur ma réputation dans la communauté d'affaires? Comme le monde est petit et le cercle des décideurs influents assez restreint, autant soigner mon image.
4. **Psychologique**: Pourrai-je me regarder dans le miroir advenant un échec? Pourrai-je passer avec sérénité par-dessus cet écueil? Pourrai-je me pardonner?
5. **Physique**: Cette décision aura-t-elle des conséquences néfastes sur ma santé mentale ou mon intégrité physique?

On compte également trois facettes à l'exposition de l'entreprise aux décisions risquées:

1. **Financière**: Cette décision compromettra-t-elle la capacité de l'entreprise de créer de la valeur? Détruira-t-on de la valeur?
2. **Performance**: Cette décision soutiendra-t-elle les avantages concurrentiels et comparatifs? Les actions seront-elles positivement perçues par les clients?
3. **Temporelle**: Cette décision distraira-t-elle nos dirigeants de l'essentiel? Perdra-t-on son temps? Aurait-on pu faire autre chose de plus productif avec ce temps si précieux?

Pour plusieurs exportateurs canadiens, présents uniquement aux États-Unis, la montée en flèche du dollar canadien provoque de sérieux problèmes de compétitivité; leur exposition aux fluctuations de change canado-américaines est tout simplement trop grande. Pourtant, d'autres entreprises transnationales comme BRP et Camoplast Solideal, également présentes aux États-Unis, n'ont pas ce problème. Pourquoi donc?

Pour deux raisons: 1) elles n'ont pas mis tous leurs œufs dans le même panier; et 2) elles ont mis en œuvre de judicieuses stratégies de couplage efficience-marché.

Jean-Marie Fulconis, président et chef de la direction du Groupe TLD, mentionne que le fait de vendre et de fabriquer sur plusieurs continents lui offre une couverture naturelle aux risques de change. Il détient un cocktail de monnaies qui réduit fortement les risques. Or, en quoi l'exposition aux fluctuations d'un grand nombre de monnaies offre-t-elle une protection? «Aujourd'hui, nous transigeons avec sept monnaies principales, renchérit Pierre Marcouiller, de Camoplast-Solideal. S'il y en a une qui pique du nez, nous nous rattrapons très souvent avec les autres. Avant, nous rêvions constamment aux fluctuations du dollar canadien ou américain. Nous en faisions parfois des cauchemars! Maintenant, les répercussions sont plutôt négligeables.»

> ***«Le fait de vendre et de fabriquer sur plusieurs continents offre une couverture naturelle aux risques de change.»***
>
> Jean-Marie Fulconis, Groupe TLD

Récapitulons donc la notion de pays ciblé. Pour prendre une décision éclairée, il faut d'abord déterminer le rendement potentiel, les avantages escomptés et les incertitudes associés aux pays qui présentent un intérêt. Ce travail est ardu, car les sources d'information sont variées et complexes. Ensuite, il faut qualifier les risques auxquels on s'expose par le prisme des huit facettes de l'exposition, sans oublier que les facettes personnelles et professionnelles demeurent indissociables.

Les modes d'entrée

Abordons maintenant le deuxième volet de la stratégie d'expansion mondiale: les modes d'entrée (tableau 5, page 51). Chacun des quatre modes comporte des avantages et des inconvénients. Le choix du mode d'entrée dans un pays découle d'un arbitrage risques-rendement. Plus le rendement est faible et les risques perçus comme élevés, plus l'entreprise adoptera un mode d'entrée qui minimise l'utilisation de ses ressources et qui offre la possibilité de faire marche arrière. Par contre, si le potentiel du marché est très élevé et que les risques semblent

Sources d'incertitude auxquelles sont confrontées les entreprises transnationales

Tableau 4

Pays	Industrie	Entreprise
Incertitudes politiques : • Guerres • Révolutions • Coups d'État • Kidnapping • Instabilité gouvernementale • etc. **Incertitudes liées aux politiques gouvernementales :** • Réformes fiscales et monétaires • Restrictions au commerce • Fixation des prix • Nationalisation ou privatisation • Corruption • Nouvelles réglementations • Protectionnisme (tarifs, quotas) • Barrières au rapatriement des profits • Rupture dans la prestation de services publics • Système légal (défense des droits, protection de la propriété intellectuelle) • Inaction des organismes de contrôle • Niveau d'endettement et gestion des dépenses gouvernementales **Incertitudes macro-économiques :** • Inflation • Fluctuation de la devise • Taux d'intérêt **Incertitudes sociales :** • Boycottages des consommateurs • Attaques médiatiques • Émeutes • Manifestations • Changements sociaux • Mouvements terroristes • Mafia, crime organisé **Incertitudes naturelles :** • Pluies diluviennes • Ouragans • Tremblements de terre • etc.	**Incertitudes en amont de la chaîne de valeur :** • Variabilité dans la qualité • Rupture de l'approvisionnement • etc. **Incertitudes liées aux produits/services :** • Changement des besoins du client • Présence de produits substituts • Pénurie de main-d'œuvre qualifiée (service) • etc. **Incertitudes concurrentielles :** • Rivalité entre concurrents actuels • Entrée de nouveaux concurrents • Présence d'oligopoles, de cartels • Corruption • Abus de position dominante • Entente de fixation des prix • Espionnage économique • Technologies émergentes • Innovation (produits) • Innovation (processus) **Incertitudes liées aux partenaires :** • Rupture de contrat • Mensonges, tromperie • Manque de transparence • Manque d'intégration ou de coopération • Infraction aux droits d'auteur • Espionnage économique (secret de fabrication) • etc.	**Incertitudes opérationnelles :** • Pénurie de main-d'œuvre qualifiée • Grèves et manifestations • Santé et sécurité au travail • Pénurie de ressources ou d'énergie • Rupture d'approvisionnement • Restrictions sur l'importation de pièces ou de machinerie • etc. **Incertitudes environnementales :** • Réclamations et poursuites • Rejets et émissions de gaz non conformes (toxicité) • Contaminations chimiques, virales ou bactériologiques **Incertitudes liées au recouvrement :** • Mauvaises créances **Incertitudes comportementales :** • Falsification de l'information • Fuite de données confidentielles • Incompétence • Délit d'initié • Conflit d'intérêts • Détournement • Chantage • Vol • Fraude fiscale • Malversation • Escroquerie • Vandalisme • Manquement à l'éthique • Corruption • etc.

Source : Tableau inspiré des travaux de Kent D. Miller, professeur à l'Université du Michigan

Quelques caractéristiques des principaux modes d'entrée sur un marché étranger

Tableau 5

	Modes d'entrée			
	Exportation	**Accord de licence ou franchise**	**Coentreprise**	**Filiale à part entière**
Facteurs financiers				
• Besoins en capital	Faible	Faible	Moyen	Élevé
• Rendement de l'investissement potentiel	Moyen	Faible	Moyen	Élevé
• Risque	Faible	Faible	Moyen	Élevé
Management				
• Demande de management	Faible	Faible	Moyen	Élevé
• Réversibilité	Moyen	Faible	Élevé	Faible
• Rapidité	Faible	Élevé	Élevé	Moyen
• Contrôle	Élevé	Faible	Moyen	Élevé
Autres				
• Exonération des douanes et tarifs	Faible	Élevé	Élevé	Élevé
• Rétroaction du marché	Faible	Faible	Moyen	Élevé
• Économies d'échelle	Élevé	Faible	Moyen	Moyen

Source : Louis Hébert, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal

maîtrisables, l'entreprise s'engagera directement, soit par l'entremise d'une coentreprise ou d'une nouvelle filiale (c'est l'approche *greenfield*), soit au moyen d'une acquisition (c'est l'approche *brownfield*). Dans ce scénario, le degré d'internalisation (le dernier avantage selon l'approche OLI), le contrôle et la rapidité atteignent leur apogée (voir l'encadré 3). Voyons maintenant, à l'aide d'exemples concrets, le potentiel d'agencement des divers modes d'entrée par l'entremise de trois approches qui dictent la rapidité de déploiement.

La rapidité de déploiement

La rapidité de déploiement est le troisième et dernier volet d'une stratégie d'expansion mondiale. Par exemple, si votre entreprise est présente en Chine, à quel moment ciblerez-vous le Brésil, l'Inde ou la Russie? Dans quelle séquence et à quelle rapidité s'effectuera le déploiement? Il existe deux approches: séquentielle ou simultanée. Laquelle adopter? Tout dépend des pressions concurrentielles et des préférences de la direction.

L'entreprise qui désire réduire son exposition aux risques adoptera une **approche séquentielle**. Cette approche privilégie le développement de son marché domestique avant de s'étendre vers les marchés étrangers. À un stade initial du processus de mondialisation, l'entreprise restreint son exploitation aux marchés voisins, à faible distance psychique. Ces marchés dits « à faible distance psychique » ont des caractéristiques similaires à celles du marché domestique. Ainsi, dans l'incertitude, une entreprise s'engage progressivement sur les marchés étrangers, en fonction de l'expérience accumulée (voir l'encadré 4, page 54).

Groupe Keolis a entrepris, il y a dix ans, une expansion par palier. En consolidant sa position en Europe, elle se donne les moyens d'attaquer de nouveaux marchés, en Australie notamment, où elle est installée à Melbourne. À l'aide d'un partenaire local, Downer EDI, Keolis y exploite le réseau Yarra Trams, le plus grand réseau de tramways au monde (250 km, 471 rames et 180 millions de voyageurs par année). Cette expansion du groupe Keolis en 2009 lui permet d'envisager de nouveaux horizons.

Voici comment Arnaud Van Troeyen, directeur général adjoint, Stratégie et développement, décrit l'approche séquentielle du Groupe Keolis. « La clé, c'est d'avoir un socle domestique puissant pour s'internationaliser, car on doit posséder des racines solides et une crédibilité fermement établie. Par la suite, on a regardé les pays d'Europe où l'on maîtrisait le mieux l'environnement, c'est-à-dire ceux qui sont proches de nous et dont les systèmes juridiques et politiques sont semblables. Nous avons aussi une monnaie commune. Une fois que nous avons pénétré avec succès ces pays, nous nous sentons plus prêts à regarder des pays qui sont plus éloignés. » Autrement dit, la France leur a ouvert l'Europe, puis l'Europe a servi de tremplin pour d'autres grands pays du monde. Comme l'Australie, qui assure déjà 15% des recettes internationales du groupe et qui offre à son tour un port de choix vers les marchés asiatiques. L'expertise de Keolis en exploitation de trains régionaux à grande vitesse soulève d'ailleurs l'intérêt des Chinois. De l'Australie, Groupe Keolis observe donc avec appétit le marché asiatique.

Complémentaire à l'approche séquentielle, **l'approche simultanée** trouve des adeptes chez ceux qui considèrent que tous les modes d'entrée sont viables, qu'ils composent une palette d'options auxquelles on a recours en fonction des circonstances, du potentiel et des risques du pays ou du marché visé.

Le groupe ALDO exploite simultanément des réseaux de franchises dans 61 pays différents, alors qu'au Canada, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Irlande, l'entreprise possède ses propres magasins. Les 600 franchises et 1 000 magasins corporatifs du Groupe ALDO produisent un chiffre d'affaires d'environ 1,9 milliard de dollars. Similairement, Hugo Boss recourt à plusieurs modes d'entrée pour réaliser son développement mondial. En Chine, Hugo Boss a formé une coentreprise (60%) avec Rainbow Group. « Alors que j'étais responsable des marques chez Christian Dior Couture et Louis Vuitton, explique Claus-Dietrich Lahrs, j'ai bien connu Rainbow Group, qui est notamment responsable de distribuer la marque Armani en Chine. » Outre cette coentreprise, Hugo Boss exploite son propre réseau de 537 boutiques et a recours à deux canaux de distribution composés respectivement de distributeurs multimarques et de franchisés. Globalement, l'entreprise allemande affiche un chiffre d'affaires de 1,7 G€ et emploie 10 000 employés dans 124 pays.

Par contre, il existe une troisième « espèce » d'entreprises pour lesquelles le processus de mondialisation n'est ni séquentiel ni simultané. Pour celles-ci, la mondialisation n'est pas choisie ou désirée, elle est nécessaire; sans elle, ces entreprises courent vers une mort assurée! Les bénéfices des approches simultanée ou séquentielle ne sont généralement pas à dénigrer, bien au contraire, mais ces approches comportent des limites qu'il importe de mettre en lumière.

Le contexte des **entreprises génétiquement internationales** (*born global*), comme Forensic Technology, iWeb, iBwave et EXFO, démontre que le processus de mondialisation n'est pas que graduel, qu'il peut s'inscrire dans une perspective internationale dès la création de l'entreprise. Ces entreprises ont occupé des créneaux commerciaux mondiaux dès l'instant de leur création. Elles ont démarré leurs activités internationales très tôt et sont rapidement arrivées à un volume élevé de ventes à l'étranger. Elles se positionnent sur les marchés mondiaux sans tenir compte, par exemple, de la distance psychique. Les entreprises internationales par nature (ou *born global*) possèdent d'ailleurs de nombreux traits communs (voir l'encadré 5, page 55).

Un certain nombre d'entreprises internationales par nature œuvrent, entre autres, dans des créneaux technologiques :

- EXFO est un important fournisseur de solutions de test pour les opérateurs de réseaux de télécommunications. L'entreprise, présente dans 100 pays, donne lieu à des revenus de 203 M$ US.
- Forensic Technology occupe 95 % du marché mondial de l'identification balistique, la science qui consiste à retrouver l'arme d'un crime à partir de ce qui reste du projectile ou de la douille éjectée. L'entreprise tire 98 % de son chiffre d'affaires (55 M$) de l'étranger (60 pays).
- iWeb fournit des services d'hébergement Internet et d'infrastructure informatique auprès de 24 000 clients répartis dans 150 pays. iWeb tire 60 % de ses revenus (29 M$ US) de l'étranger.
- iBwave est un développeur de logiciel de conception de réseaux sans fil intramuros dont les revenus s'élèvent à 12 M$. Son logiciel est vendu dans 70 pays et s'est imposé comme la norme de l'industrie aux États-Unis et au Moyen-Orient. Cette entreprise fondée il y a plus de sept ans n'a toujours aucun concurrent dans le monde.

Aucune de ces entreprises n'aurait survécu si elle s'était limitée au Canada. Robert Walsh, président et chef de la direction de Forensic Technology, comprend mieux que quiconque le proverbe « Nul n'est prophète dans son pays », le Canada ayant été le 26e pays à adopter son système, alors que l'entreprise domine partout sur la planète.

L'acquisition d'une société étrangère pour la transformer en filiale : un mode d'entrée privilégié

Encadré 3

Les acquisitions d'entreprises étrangères ont été plus nombreuses que jamais au cours des dernières années. Leur nombre et la valeur totale des transactions ont même atteint de nouveaux sommets. Selon une étude du Boston Consulting Group (BCG) intitulée *The Brave New World of M&A*, il s'agissait de la sixième vague d'acquisitions (2003-2007) à l'échelle internationale depuis 1900. La tendance s'accentue toujours. On a dénombré plus de transactions depuis 1990 qu'au cours des 90 années précédentes. On recense une moyenne annuelle de 21 000 acquisitions d'entreprises au cours de cette dernière période.

En effet, les deux tiers des 27 entreprises consultées pour cette étude ont piloté au moins une acquisition au cours des cinq dernières années. Plusieurs de ces entreprises, comme ASSA ABLOY, SNC-Lavalin et Brenntag, pour ne nommer que celles-ci, sont des acquéreurs aguerris. La consolidation de leurs secteurs suit deux mots d'ordre : contrôle et rapidité. Les sociétés qu'elles acquièrent sont transformées en divisions ou en filiales à part entière.

Parmi le tiers des sociétés qui ont privilégié la croissance organique, plus de la moitié ont été la cible d'offres d'achat de fonds d'investissement privés : Dollarama (Bain Capital), Groupe Piriou et Aixam Mega (AXA Private Equity), Grohe (BC Partners) et Hugo Boss (Permira).

Or, comment une entreprise comme Forensic Technology, au même titre qu'iBwave, fait-elle pour dominer ainsi son créneau? Elle tire avantage des effets de réseau (voir l'encadré 6).

Le système IBIS *(Integrated Ballistics Identification System)* de Forensic Technology est composé de logiciels d'imagerie hautement sophistiqués qui permettent de reconstituer l'image 3D d'une balle pour ensuite la comparer à des échantillons contenus dans une gigantesque banque de données branchée en réseau avec ses clients partout dans le monde. Forensic Technology est associée à plus de 300 services de sécurité publique, des services de police de New York à Johannesburg, en Afrique du Sud.

Grâce au soutien de Forensic, INTERPOL a récemment mis au point une plateforme qui favorisera le partage international et la comparaison à grande échelle de données balistiques. Elle reliera les pays membres qui utilisent le système IBIS mis au point par Forensic Technology. Le chef d'INTERPOL a par ailleurs souligné que cette plateforme permettra aux agents de première ligne d'établir des liens entre différents actes criminels qui, autrement, auraient été impossibles. En bref, comment un enquêteur pourra-t-il résoudre un crime s'il n'est pas branché aux banques de données de Forensic Technology (dont la technologie d'imagerie est brevetée)? Mission impossible! Forensic Technology a réussi à internaliser ces effets de réseau, ce qui lui permet de vendre des systèmes IBIS partout sur la planète, même s'ils coûtent plusieurs centaines de milliers, voire quelques millions, de dollars.

L'approche séquentielle et la distance psychique : deux inspirations scandinaves

Encadré 4

Fondé par l'école scandinave au milieu des années 1970, le modèle *Uppsala** met en évidence les étapes du processus de mondialisation d'une entreprise. Dans un premier temps, l'entreprise n'a ni activité exportatrice ni ressource engagée à l'étranger. Dans un deuxième temps, l'entreprise commence à exporter par l'intermédiaire d'agents indépendants ou de distributeurs vers des pays psychologiquement proches. Ensuite, elle commence à exporter vers des pays psychologiquement lointains pour finalement implanter des filiales dans ces pays ou développer un partenariat aux droits de propriété partagés (une coentreprise).

Ainsi, le modèle *Uppsala* met l'accent sur le rôle primordial de l'apprentissage et de la confiance dans la hausse du niveau d'engagement d'une entreprise à l'étranger. Devant l'incertitude et le manque de connaissances, une entreprise cherche donc à réduire la distance psychique. Qu'est-ce que la distance psychique? La somme des facteurs qui limitent la circulation des flux d'information entre l'entreprise et ses marchés étrangers. Plusieurs études ramènent la distance psychique à la seule dimension culturelle, ce qui est trop réducteur. En 2001, Pankaj Ghemawat proposait un cadre d'analyse, baptisé **CAGE**, qui explore quatre dimensions :

- **Culturelle** : l'écart entre la culture de deux pays ou nations (voir le tableau 2, pages 23 et 24) ;
- **Administrative** : l'écart en termes de droits de propriété, de structures légales et institutionnelles, de gouvernance, de réglementation et de gestion financière ;
- **Géographique** : la distance kilométrique qui sépare deux pays (combinée parfois au décalage horaire) ;
- **Économique** : l'écart de richesse économique entre deux pays ou les différences de qualité et de coût des ressources naturelles, financières et humaines.

* Le modèle porte le nom de l'Université Uppsala, en Suède.

Dix caractéristiques communes des entreprises internationales par nature (*born global*)

Encadré 5

Après avoir analysé le parcours des entreprises Forensic Technology, iWeb, iBwave, EXFO et de quelques autres, voici les dix caractéristiques les plus fréquemment relevées chez les entreprises internationales par nature :

1. Le marché national n'est jamais suffisant pour assurer le démarrage, le développement et la survie de l'entreprise.
2. La majorité des clients de l'entreprise sont de grandes multinationales étrangères.
3. L'entreprise œuvre dans un créneau à caractère technologique.
4. L'avantage concurrentiel principal de l'entreprise repose sur ses savoir-faire distinctifs, ses brevets, sa propriété intellectuelle ou ses percées déterminantes en R&D.
5. La vente des produits et services de l'entreprise n'est pas restreinte par des barrières au commerce.
6. La valeur perçue des produits et des services est très élevée par rapport aux coûts de transport ou de déplacement.
7. Les besoins des clients sont relativement uniformes de par le monde.
8. Une diffusion rapide des produits permet à l'entreprise de bénéficier de l'avantage du pionnier (*first-mover advantage*) ou des effets de réseau (*network effect*).
9. Les concurrents de l'entreprise (le cas échéant) sont déjà internationaux ou sont sur le point de le devenir.
10. Plusieurs hauts dirigeants de l'entreprise possèdent déjà une expérience internationale.

Cependant, il n'est pas nécessaire de réunir ces dix caractéristiques pour se définir comme une entreprise internationale par nature. D'ailleurs, les entreprises analysées en combinaient entre cinq et huit.

Qu'est-ce qu'un effet de réseau ?

Encadré 6

Par définition, les effets de réseau sont associés à une dimension sociale : l'action de chacun influence positivement le choix des autres. Par exemple, plus il y a d'internautes qui visitent Facebook, plus ce site devient populaire et sujet à recevoir des revenus provenant de la publicité. La même logique s'applique aux normes informatiques (système d'exploitation, base de données ou logiciel de bureautique) qui s'établissent à mesure que les usagers les adoptent.

La masse critique est essentielle pour bénéficier d'effets de réseau. Lorsqu'une entreprise développe une solution qui s'impose comme norme mondiale, les nouveaux acheteurs sont contraints de choisir la solution adoptée par les premiers utilisateurs. D'ailleurs, le coût de renoncement est très élevé pour quiconque désire délaisser la solution dominante au profit de celle d'un concurrent ; un phénomène nommé verrouillage (ou *lock-in factor* en anglais).

En résumé, si vous désirez dominer mondialement un secteur d'activité, tirez un maximum de force des effets de réseau !

Management et gouvernance

Comme nous l'illustrions précédemment, il existe une vaste diversité de points de vue en matière de gouvernance internationale. Par conséquent, il y a fort à parier qu'un acquéreur en série, par exemple, qui ne cherche pas à standardiser son processus décisionnel après quelques acquisitions internationales, aura vite l'impression de gérer les travaux d'érection de la tour de Babel. Il courrait ainsi assurément vers la confusion et le chaos général.

Comment prendre des décisions, converger collectivement vers les meilleures solutions, si tout un chacun, dans ses filiales et divisions respectives, emploie sa propre technique pour analyser les dossiers, décortiquer les enjeux et résoudre les problèmes? Certains seront très intuitifs et adopteront une attitude typiquement entrepreneuriale pour justifier leurs décisions, alors que d'autres étayeront leurs choix avec des preuves complexes et rédigeront des dossiers très étoffés. Comment s'y retrouver entre ces deux extrêmes, si vous avez à trancher parmi une multitude de propositions?

Notre panel de hauts dirigeants n'envisage qu'une solution: mettre en place un **système unifié de management et de gouvernance**. Évidemment, cette décision a pour effet de réduire sensiblement la diversité en matière de gouvernance, mais, pour plusieurs, il s'agit du prix à payer pour gouverner une entreprise d'envergure planétaire.

Il ne faut toutefois pas s'imaginer qu'un système unifié de management et de gouvernance vise à éradiquer toutes les particularités, les lois et les traditions en matière de gouvernance nationale. Loin de là! L'objectif n'est pas de rédiger un manuel de procédures mondiales, de volume encyclopédique, pour normaliser l'entreprise tout entière, mais plutôt de standardiser la prise de décisions visant l'allocation des ressources les plus convoitées de l'entreprise: le capital, le temps et l'attention de l'équipe de management. Pour qu'une entreprise transnationale soit compétitive, tous les membres de la direction, qu'ils soient au niveau local ou global, doivent apprendre à jouer en équipe.

Savez-vous pourquoi la direction de Solideal était convaincue, en novembre 2010, que Camoplast devait l'acheter? D'une part, Camoplast possède une gestion éprouvée de l'innovation et de la R&D; Solideal souhaitait renouveler ses marchés de commodités. D'autre part, en plus d'apprécier ses valeurs et sa culture, Solideal voulait profiter du système de management qu'a implanté Camoplast. Selon Pierre Marcouiller, «Solideal n'était qu'une fédération de PME consolidée par les états financiers. Pour gagner, Solideal a réalisé qu'elle devait jouer en équipe.» Pour y arriver, Solideal misait sur peu de processus solidement implantés.

«Pour qu'une entreprise transnationale soit compétitive, tous les membres de la direction, qu'ils soient au niveau local ou global, doivent apprendre à jouer en équipe.»

Aujourd'hui, où qu'ils soient dans le monde, les employés de Camoplast Solideal utilisent le système de management ACE (*Achieving Competitive Excellence*), emprunté depuis nombre d'années à United Technologies, la maison mère de Pratt & Whitney, un des grands motoristes d'avions et d'hélicoptères. Ce système comprend des outils de résolution de problèmes et de prise de décisions, inspirés des processus d'amélioration continue de Toyota, sans oublier des outils pour approuver les dépenses en capital.

Avant de prendre une décision, Pierre Marcouiller demande toujours à ses dirigeants s'ils ont rédigé leur «A3» (en référence au format de papier): «Il faut que l'histoire, l'analyse, la recommandation et le plan d'action se résument sur une seule page. Sinon, je ne les écoute même pas. C'est non négociable!»

Lorsqu'une entreprise en achète une autre (et transforme la cible en filiale), le plus grand défi est parfois de convaincre les employés sous le premier niveau de management (ainsi que les ingénieurs qui développent les produits) qu'ils ne peuvent dorénavant plus faire cavalier seul. De temps à autre, cette nouvelle répartition des pouvoirs provoque une forte charge émotive et entraîne quelques remises en question. Tôt ou tard, si ces employés ne s'adaptent pas, ils s'en iront, croyant que les hauts dirigeants du siège social sont là pour les importuner ou pour leur mettre des bâtons dans les roues.

Un système unifié de management et de gouvernance permet pourtant d'assurer une veille sur les initiatives stratégiques. C'est un outil essentiel pour réaliser un retour sur l'investissement. À titre d'exemple, EXFO investit annuellement environ 22% de son chiffre d'affaires en R&D. Est-ce normal qu'elle mette en place un rigoureux processus d'analyse de portefeuille et un processus bien défini de développement de ses nouveaux produits? Tout à fait! Au fil des nombreuses acquisitions, il n'est toutefois pas facile pour EXFO d'intégrer la contribution de centaines d'ingénieurs répartis dans sept centres de R&D sur la planète: Québec, Montréal, Toronto, Chelmsford (Massachusetts), Oulu (Finlande), ainsi que Pune et Bhubaneswar (Inde). Malgré ce défi, EXFO possède sans aucun doute l'un des processus mondiaux de développement de nouveaux produits (*stage-gate*) les plus solides et les plus éprouvés.

«Un système unifié de management et de gouvernance permet pourtant d'assurer une veille sur les initiatives stratégiques. C'est un outil essentiel pour réaliser un retour sur l'investissement.»

Gestion du leadership international

Un PDG ne bâtit pas une entreprise, il guide plutôt des personnes qui vont la bâtir. Ce sont elles qui doivent s'épanouir afin que l'entreprise progresse. Diriger et développer une équipe de leaders demande la plus grande des rigueurs.

Une grande question, et la plus cruciale, est de savoir à qui confier les rôles importants à l'international. Plusieurs hauts dirigeants se sont cassé les dents en tentant d'y répondre. Et pour résumer leurs apprentissages, jouons ensemble à un petit jeu fictif: imaginons que vous rencontrez un expert du leadership international, appelons-le affectueusement Monsieur Jesaistout. Ce conseiller possède une grande force puisqu'il réunit, à lui seul, la somme des expériences de notre panel de 27 hauts dirigeants. D'après vous, quels conseils vous donnerait-il? Voici un condensé de vos échanges présumés, en débutant par votre première question:

— Monsieur Jesaistout, devrais-je utiliser des expatriés dans mes nouvelles filiales? N'est-ce pas la meilleure façon de diffuser nos valeurs, nos processus et notre savoir-faire?

— J'ai utilisé des expatriés depuis nombre d'années et, en pratique, lorsqu'on analyse à la fois les avantages et les inconvénients, l'approche me fait régulièrement déchanter.

— Ah oui, c'est surprenant! Que proposez-vous alors?

— Je vous propose plutôt d'engager et de développer du talent local.

— D'accord. Et où puis-je le dénicher, ce talent, si je ne connais rien à propos du nouveau pays?

— Comprenez qu'un PDG étranger est inapte à dépister le talent local. Par exemple, si vous cherchez un vrai leader au Brésil, c'est un Brésilien qui va vous le trouver. Faites donc confiance au meilleur chasseur de têtes sur place pour vous fournir une première liste de candidats qualifiés. Par la suite, après analyse, si l'un d'eux s'avère être la perle rare que vous recherchez, ne lésinez pas sur les moyens et engagez-le; le choix du premier leader n'a pas de prix.

— C'est parfait. Et comment vais-je maintenant le développer, ce premier leader?

— Invitez-le à passer quelques mois au siège social afin qu'il s'imprègne de votre stratégie, de vos valeurs et de votre système de management. Permettez-lui aussi de bâtir ses relations, son réseau, car il en aura besoin. Par la suite, lancez-lui des défis, en commençant par lui demander – fort des apprentissages qu'il a cumulés au siège social – ce qu'il adapterait de votre modèle d'affaires pour que l'entreprise réussisse dans son pays. C'est uniquement après avoir réalisé toutes ces étapes qu'il devrait avoir le privilège de bâtir sa propre équipe. Dernier point: ne le laissez jamais seul trop longtemps. Parlez-lui et visitez-vous, l'un et l'autre, régulièrement. Il doit vite devenir un ambassadeur de votre marque.

« Un PDG ne bâtit pas une entreprise, il guide plutôt des personnes qui vont la bâtir. Ce sont elles qui doivent s'épanouir afin que l'entreprise progresse. »

Bien que purement hypothétique, cet entretien distille au passage quelques leçons dont il serait opportun de souligner les fondements.

Commençons par l'approche qui vise à faire appel à des expatriés pour pourvoir les premiers postes clés à l'étranger. En règle générale, les deux principaux avantages de recourir aux expatriés sont: 1) l'efficacité dans la diffusion de la culture, des connaissances et du savoir-faire; et 2) un contrôle des opérations et des communications de la filiale. En contrepartie, elle pose trois inconvénients: 1) une complexité et une structure de coûts plus élevés (salaires, frais de transfert, conséquences fiscales, etc.); 2) un manque de connaissance de la culture et du marché local; et 3) un risque accru de départs ou de démissions. En effet, bon nombre d'expatriés quittent l'entreprise moins de deux ans après leur transfert à l'extérieur de leur pays d'origine.

Avec de tels avantages et inconvénients, de quel côté penche la balance? Avant les années 2000, les entreprises utilisaient abondamment les expatriés, parce qu'il y avait très peu de candidats de qualité capables d'assumer ces postes à l'étranger. Or, en une décennie, la situation a changé. En effet, selon un récent sondage réalisé en Chine, en Inde, au Brésil, au Moyen-Orient et en Russie par l'AESC (*Association of Executive Search Consultants*), seulement 12% des hauts dirigeants locaux sont des expatriés, comparativement à 56% dix ans auparavant. Ce fait illustre une vague de fond qui favorise l'embauche de talents locaux. Relatons deux expériences vécues.

De l'avis de Zouheir Chebl, vice-président principal de SNC-Lavalin International, «chaque fois que nous mettions un Canadien comme grand patron en Belgique, nous subissions un échec. Nous avons fait cette erreur à répétition, jusqu'à ce que nous prenions un Belge. Depuis ce temps, ça marche très bien.» Olivier Caix, de DIANA corrobore: «On avait le réflexe de toujours mettre un Français à la tête de nos filiales. Le grand problème, c'est l'aveuglement: mon interlocuteur était non représentatif des réalités du terrain. Maintenant, on met un Américain aux États-Unis, un Argentin en Argentine, etc. Il faut internationaliser notre équipe, développer les talents locaux qui feront grandir la société dans le futur.»

Quel message enverriez-vous aux employés de chacune de vos filiales étrangères si la majorité des postes de direction étaient pourvus par des expatriés? Vous nourririez la perception que votre entreprise impose un plafond de verre qui empêche tous les leaders locaux de progresser. Ce serait un bien curieux moyen de les retenir. À terme, l'ethnocentrisme n'est pas un gage de succès.

Quelle leçon tirent les PDG du repérage et de l'embauche de talents locaux? Ils constatent simplement leur incompétence, inaptes à séparer la crème du petit lait! Notez que nous ne nous référons pas ici à l'embauche de talents techniques, mais plutôt à l'art de dénicher les perles rares, celles qui possèdent les qualités et les aptitudes pour diriger leurs opérations à l'étranger. Ces leaders locaux sont à la fois leurs yeux, leur bouche et leurs oreilles.

«Nous avons subi quelques échecs cuisants pour avoir été insouciants, confesse Jean-Marie Fulconis, du Groupe TLD. Nous tentions d'accomplir beaucoup avec peu de moyens et nous n'avions pas les bonnes ressources managériales. [...] Or, il faut investir! Sinon, on vit constamment dans la douleur! J'ai pêché pour ne pas l'avoir fait.»

Robert Walsh, de Forensic Technology, a vécu des expériences similaires: «Nous avions l'habitude d'aller nous-mêmes à l'étranger pour recruter... Quel désastre! En plus de faire les mauvais choix, on perdait un temps précieux, car il faut parfois deux ans avant de s'en rendre compte, les individus n'étant pas à proximité. Depuis ces échecs, nous utilisons des recruteurs de calibre mondial en Angleterre, au Brésil, etc. Et ça marche!»

Messieurs Fulconis, Walsh et plusieurs autres ont découvert que les différences culturelles et linguistiques sont des obstacles majeurs à la juste appréciation du talent à l'étranger. Dans ce contexte, il ne faut pas se surprendre de la popularité des acquisitions à l'international, puisque les entreprises ciblées comptent déjà sur des équipes de leaders locaux.

Finalement, une fois ces talents cruciaux dénichés, quoi faire? Il faut les développer! Comme le disait si bien Claus-Dietrich Lahrs, de Hugo Boss: «Ils doivent devenir des ambassadeurs.» *Primo*, bon nombre d'entreprises, dont Keolis et Hugo Boss, exigent que ces leaders passent un certain temps au siège social pour en déchiffrer la culture, la stratégie et le savoir-faire. Par exemple, lorsque Groupe TLD ouvre un nouveau site, il manque toujours de ressources à expatrier. L'entreprise fait donc l'inverse: elle demande aux leaders locaux de se former au siège social et dans ses usines existantes.

Secundo, la meilleure façon de développer des leaders est de leur donner des défis. En fait, beaucoup de défis! En plus d'assurer la gestion de 1 600 magasins de chaussures dans 65 pays, Aldo Bensadoun, fondateur et chef de la direction du Groupe ALDO, a récemment mis sur pied deux nouveaux groupes: *ALDO Product Services* et *ALDO Retail Services*. Ces deux groupes sont notamment responsables d'offrir des services de design de nouveaux produits et de gestion de magasins à toute entreprise, et ce, partout sur la planète. Ainsi, vous désirez externaliser le design d'une nouvelle collection de chaussures ou vous voulez de l'assistance pour renégocier vos prochains baux, le Groupe ALDO est un partenaire qui pourra vous aider. L'entreprise compte parmi ses clients La Baie, le détaillant en ligne Zappos.com, JCPenney et Kohl's aux États-Unis, sans oublier les grands magasins de luxe Nordstrom.

Pourquoi déployer ces talents à l'externe? Malgré la très forte croissance du Groupe ALDO, celle-ci n'est pas suffisante pour rassasier l'appétit vorace de ses créateurs et de ses gestionnaires talentueux! Plusieurs d'entre eux sont des passionnés qui ne carburent qu'aux grands défis. Le pari qu'a fait Aldo Bensadoun avec ces deux nouvelles unités, c'est qu'en plus de développer une nouvelle génération de leaders à l'affût des grandes tendances mondiales, il croit pouvoir maximiser les retombées économiques de leurs connaissances actuelles.

On ne le répétera jamais assez: un PDG ne bâtit pas une entreprise, il développe des gens qui bâtissent une entreprise. Maintenant, les leçons tirées de votre conversation avec Monsieur Jesaistout s'avèrent-elles toujours aussi ludiques?

«Messieurs Fulconis, Walsh et plusieurs autres ont découvert que les différences culturelles et linguistiques sont des obstacles majeurs à la juste appréciation du talent à l'étranger.»

Gestion des connaissances

Connaissez-vous la meilleure façon de détruire une entreprise transnationale? C'est simple comme bonjour! Interdisez à ses employés de partager leur savoir. À terme, l'interdiction éradiquera ses avantages concurrentiels.

Les entreprises gagnantes sont capables de se constituer un «cerveau collectif». Chaque année, partout sur la planète, les entreprises créent des masses de connaissance et de savoir-faire. Comment faire pour que chacun en profite? Il faut gérer ces connaissances.

La gestion des connaissances regroupe l'ensemble des initiatives, des techniques et des outils qui permettent de déterminer, d'organiser, de mémoriser les savoirs et de les diffuser aux membres d'une entreprise. En 1969, Michael Polanyi distinguait deux types de connaissances : les savoirs explicites et les savoirs tacites. Évidemment, ces deux types de connaissances se confondent en permanence dans une entreprise; il est impossible en pratique de les séparer aussi distinctement.

Les connaissances explicites sont les savoirs que l'on peut consigner dans un document écrit, un système informatique ou la mémoire d'une machine. Ces connaissances sont physiquement transférables, car elles sont tangibles (document, logiciel, machine). Elles sont aussi partageables d'un individu à l'autre, malgré la distance qui les sépare.

Les connaissances tacites sont des savoirs profondément ancrés chez les individus, donc difficiles à verbaliser. Elles regroupent les compétences innées (dons, talents) ou acquises (élan de golf), les savoir-faire (usiner une pièce complexe) et les expériences vécues (modifier son style de négociation en fonction du contexte). La langue anglaise possède un mot révélateur pour qualifier ces connaissances que l'on n'arrive pas à partager : c'est le mot *sticky*. Ce sont les savoirs et les pratiques qui nous collent à la peau et que l'on peut propager (difficilement) par l'expérience, par essais et erreurs, par le compagnonnage et les relations interpersonnelles de proximité.

Quels sont les techniques et processus employés par les entreprises pour gérer leurs connaissances? Règle générale, pour favoriser la diffusion des connaissances fortement tacites, elles les regroupent concrètement dans des centres d'excellence afin de maximiser la communication et les échanges. Aussi, la direction organise régulièrement des événements où les employés sont réunis pour échanger face à face et consolider les liens de confiance qui les unissent. Quant aux savoirs explicites, ils sont codifiés et généralement diffusés grâce aux technologies de l'information. De plus, les entreprises favorisent la création de communautés de pratiques.

« Les entreprises gagnantes sont capables de se constituer un cerveau collectif. »

Finalement, plusieurs implantent une structure matricielle et mettent en place des groupes transversaux responsables de diffuser les meilleures pratiques.

Un **centre d'excellence** peut être un centre de R&D, un service, un laboratoire, etc. Par exemple, Camoplast Solideal dispose de quatre centres d'excellence. Deux centres (au Québec et en Corée) se concentrent sur la recherche et le développement de chenilles en caoutchouc. Les deux autres, au Sri Lanka et en Belgique, hébergent chacun un centre de développement de pneus.

Un centre d'excellence est un regroupement de professionnels possédant des compétences de calibre mondial et dont la structure favorise l'avancement des connaissances et l'émergence d'innovations. Ses principales caractéristiques sont :

- un ancrage territorial pour concentrer les expertises;
- une masse critique de professionnels ou de développeurs de haut calibre;
- une plateforme d'interactions et d'échanges fréquents entre professionnels;
- un fort niveau de connectivité scientifique ou industrielle (dans et à l'extérieur de l'entreprise).

SNC-Lavalin s'est dotée de nombreux centres d'excellence dans le monde : des masses critiques d'ingénieurs localisés sur les marchés les plus susceptibles de requérir leur service. En Belgique, SNC-Lavalin possède un centre en gestion des acides phosphoriques. Elle développe son expertise en métallurgie minière au Chili. À Abou Dabi, elle concentre son savoir-faire sur les centrales de refroidissement. En Angleterre, elle regroupe les experts en construction de plateformes de forage en haute mer. Finalement, si vous désirez construire un tunnel, ce sont ses ingénieurs espagnols qui vous prêteront assistance. Tous ces ingénieurs sont concentrés géographiquement pour favoriser leur développement. Par la suite, ils sont déployés mondialement en fonction des projets qui requièrent leurs connaissances.

Par ailleurs, lorsqu'une entreprise compte sur des expertises dispersées sur la planète, ses professionnels recourent parfois aux **communautés de pratique**, en anglais *Communities of Practice*. Ce sont des groupements d'apprentissages basés sur des intérêts communs. Les membres collaborent, sur une base purement volontaire, au développement et au partage de nouvelles idées et de solutions.

Chaque bureau de SNC-Lavalin dispose d'ingénieurs capables de construire des routes, des édifices et des infrastructures urbaines. Cette dispersion n'empêche toutefois pas des dizaines d'entre eux dans le monde de créer une communauté de pratique pour développer des outils de modélisation financière et des contrats types de gestion de PPP (partenariats public-privé). Chez SNC-Lavalin, si vous vouliez constituer une communauté de pratique d'ingénieurs préoccupés par le design de bâtiments écoresponsables (avec une certification LEED), vous trouveriez quelques dizaines d'individus concernés parmi ses 24 000 employés répartis dans le monde!

Chez SFINC, une équipe de 47 professionnels de R&D visite continuellement ses clients afin de développer avec eux les recettes dont ils ont besoin. SFINC compte sur au moins deux experts par spécialité: viandes, poissons, légumes, frites, saumures, sauces, épices, etc. Chaque vendredi, les membres de l'équipe de R&D sont obligés de revenir au siège social pour discuter des enjeux et des problèmes auxquels ils ont été confrontés durant la semaine. Lors de cette rencontre, les experts discutent et échangent des solutions, des trucs et des idées.

SFINC codifie toutes les solutions dans une **base de données**, tout en assurant la confidentialité des recettes de ses clients. Son catalogue de solutions est vaste et très bien documenté. De plus, «tout le monde doit lire des articles scientifiques, résumer et présenter aux autres ce qu'il a trouvé d'utile, assure Christian De Wolf. Et même si je suis le président, je n'y échappe pas. Je dois en lire moi aussi.» Pour assurer sa compétitivité, ces **forums d'échanges et de partage** sont essentiels.

Finalement, les entreprises consultées implantent parfois une structure matricielle pour partager et **diffuser des meilleures pratiques**. Pour améliorer son efficience opérationnelle, ASSA ABLOY consolide depuis de nombreuses années ses actifs manufacturiers: elle a graduellement réduit le nombre de ses usines de 64 à 26. Les usines restantes deviennent de plus en plus intégrées, mais restent sous l'entière responsabilité des divisions. Toutefois, leur vice-président de la production régit et partage les meilleures pratiques en «*lean manufacturing*» et en «*value engineering*» avec chacune des usines pour réduire les coûts des produits existants.

Il y a aussi beaucoup de **partage** entre les divisions d'ASSA ABLOY. HID Global possède les processus les plus avancés en matière de gestion de la propriété intellectuelle (base de données mondiale, gestion des parties offensive et défensive des brevets, licences, etc.). Leurs **processus** sont presque entièrement **automatisés** et supervisés par seulement trois professionnels. Pour aider l'ensemble du groupe, Denis Hébert, de HID Global, a transféré un de ses employés pendant deux ans au siège social d'ASSA ABLOY pour que l'ensemble des divisions puisse bénéficier de cette expertise.

En matière de gestion des connaissances, ne fondez pas tous vos espoirs sur la technologie. Elle est certes essentielle pour diffuser l'information et les connaissances explicites, mais si votre compétitivité repose sur des savoir-faire complexes et des connaissances tacites, bâtissez des réseaux de proximité qui stimulent la confiance, les interactions personnelles, le partage et les échanges de qualité.

«En matière de gestion des connaissances, ne fondez pas tous vos espoirs sur la technologie.»

Stratégie de développement durable

Plusieurs hauts dirigeants sont conscients que diriger leur entreprise ne se réduit pas uniquement à enrichir ses actionnaires. De fait, ils sont responsables des autres – de la vie des autres. Un grand pouvoir qui implique de grandes responsabilités.

Pourquoi parle-t-on davantage aujourd'hui de responsabilité sociale et de développement durable? En grande partie parce que tous les acteurs de la société ont pris conscience de la gravité des enjeux et des défis sociaux et environnementaux, aussi bien mondiaux que locaux, auxquels ils sont confrontés.

Le développement de la responsabilité sociale, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, peut être découpé en quatre phases (tableau 6, page 64). Au début, la responsabilité sociale prenait la forme d'œuvre philanthropique dont la motivation première était le respect de la moralité. Elle ne se fondait sur aucune stratégie, l'administrateur en était l'instigateur, sa gestion était passive et n'était pas suivie ni contrôlée par des tiers. Depuis 1990, les entreprises les plus avant-gardistes cherchent à tirer des avantages concurrentiels de leurs initiatives de développement durable. Elles réalisent que l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales aux activités commerciales se traduit par une réussite économique.

Archie B. Carroll, un des leaders de ce mouvement, a classé la responsabilité en quatre niveaux:

- **La responsabilité économique**: fournir des produits et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires.
- **La responsabilité légale**: respecter les lois et les réglementations, ne pas faire de lobbying et ne pas s'ingérer dans le développement de politiques publiques.
- **La responsabilité éthique**: suivre les principes éthiques fondamentaux en matière d'intégrité, d'honnêteté, de santé, de sécurité et de transparence.
- **La responsabilité philanthropique ou discrétionnaire**: agir comme un citoyen modèle sur tous les plans (au-delà des réglementations et des règles éthiques), entreprendre des actions caritatives ou des projets porteurs de changement pour l'avenir des collectivités, redonner à la société.

Aldo Bensadoun est convaincu qu'«une entreprise doit s'élever au-delà des intérêts économiques». Évidemment, toute entreprise doit faire des profits, sans quoi elle ne survivrait pas, mais le profit n'est pas la finalité ultime, c'est plutôt le résultat d'une saine gestion quotidienne. Groupe ALDO s'est distingué dans la société en soutenant activement la lutte contre le sida depuis 1985. En 2009, ses designers ont créé un sac fourre-tout réutilisable, vendu pour soutenir des programmes d'éducation et de prévention du VIH implantés en Afrique du Sud. Groupe Aldo a remis 100% du produit net des ventes de ces sacs au programme commandité par *YouthAIDS*. Au fil des ans, Groupe ALDO a fait don de millions de dollars pour soutenir des organismes de recherche et de sensibilisation.

«Plusieurs hauts dirigeants sont conscients que diriger leur entreprise ne se réduit pas uniquement à enrichir ses actionnaires. De fait, ils sont responsables des autres – de la vie des autres.»

Un dirigeant peut faire preuve de responsabilité sociale dans une foule de petits gestes quotidiens. Au premier chef, en se souciant de la santé et de la sécurité au travail. «J'exige que l'on soit toujours au-dessus des lois locales, affirme Pascal Piriou. On prend les normes les plus exigeantes dans le monde et on les impose partout. Si on exige des bottes de sécurité et le port du casque en France, on l'impose partout. Pour moi, la sécurité d'un Vietnamien ou d'un Nigérian est aussi précieuse que celle d'un Français. C'est ce qui me permet de dormir le soir et de me regarder dans une glace le matin. Il y a des limites que je ne voudrai jamais franchir pour augmenter mes profits.»

BSA est présente en Inde depuis une quinzaine d'années. Son président et chef de la direction, Marcel Baril, a été le premier dans le parc industriel où son entreprise est située à réduire le nombre d'heures travaillées: «Je me sentais coupable de les faire travailler selon la norme, c'est-à-dire 60 heures par semaine. En plus de réduire leurs heures, j'ai ramené leur semaine de travail à cinq jours. J'ai aussi été le premier à donner un boni sur les profits. Ils n'avaient jamais vu ça avant.» C'est le genre de petites décisions qui, cumulées sur plusieurs décennies, font toute une différence.

La manière dont un PDG investit, chez lui comme à l'étranger, crée le monde dans lequel nous vivons. La mondialisation de l'économie invite à la mondialisation de ses responsabilités.

L'évolution de la responsabilité sociale des entreprises transnationales

Tableau 6

	1re phase (1945 à 1969)	2e phase (1970 à 1979)	3e phase (1980 à 1989)	4e phase (1990 à ce jour)
Objectif	Philanthropie pure (altruisme)	Philanthropie stratégique	Investissement social local	Compétitivité de l'entreprise
Motivation	Moralité	Intérêt à court terme	Intérêt à long terme	Intérêt direct propre (comme citoyen)
Instigateur des projets	Administrateur	Cadre	Entrepreneur, consultants	Tous les niveaux de management
Niveau d'intégration aux activités quotidiennes	Détachée	Distincte, mais liée	Partiellement intégrée	Totalement intégrée
Degré d'initiative	Passive	Réactive	Proactive	Intégrée
Suivi des projets	Aucun	Faible	Soutien et contrôle par des ONG	Incorporé aux objectifs stratégiques

Tableau tiré de Bertrand LAMON, *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*, Genève, Institut universitaire de hautes études internationales, 2001, p. 144

LES CINQ FONCTIONS DU SIÈGE SOCIAL

Nous avons précédemment décrit cinq activités stratégiques du siège social, celles qui se greffent à la double hélice de l'ADN. Explorons maintenant les cinq fonctions que doivent assumer les leaders du siège social dans la conduite de leurs activités quotidiennes.

Les leaders du siège social doivent assumer cinq fonctions clés :

- **La conformité** : ils sont les gardiens des lois, des règles et des politiques de l'entreprise.
- **La prestation de services** : ils mutualisent et offrent des services à leurs « clients internes » (tableau 3, page 46).
- **Le soutien** : ils coordonnent le processus de prise de décisions, ils orchestrent la tenue de forums neutres pour les débats, bref, ils soutiennent les gens dans les moments difficiles et jouent le rôle de « lubrifiant social » dans l'entreprise.
- **L'expertise-conseil** : ils sont des partenaires d'affaires, capables de fournir des analyses, des avis et des conseils en temps opportun.
- **Le rassemblement** : ils sont capables de rallier les gens autour d'une identité commune (une vision, des valeurs, une culture), ils sont des ambassadeurs de la marque.

Les leaders du siège social doivent savoir composer avec ces cinq fonctions en permanence. Ainsi, à quel moment un leader doit-il exiger une conformité rigide ? Dans quels cas doit-il animer un débat en toute impartialité ? Quand doit-il offrir ses conseils ? En termes simples, l'arbitrage qui consiste à choisir le bon chapeau est élevé au rang d'art. Il faut savoir s'adapter aux circonstances : un travail qui nécessite beaucoup de flair !

Remarquez aussi que plus le leader privilégie les chapeaux du rassembleur et de l'expert-conseil (par opposition à celui de la conformité), plus le siège social procure de la valeur aux filiales nationales et aux divisions. En effet, si le siège social n'est rien d'autre qu'un chien de garde aux longs crocs, les gens auront surtout tendance à le craindre, à l'éviter, plutôt qu'à le consulter pour bénéficier de ses conseils. Arnaud Van Troeyen, directeur général adjoint, Stratégie et développement, de Groupe Keolis, explique : « Les relations peuvent être difficiles, car certaines personnes des filiales ont l'impression que le siège n'est là que pour faire la police ou pour les importuner. C'est le défi du siège social de faire fonctionner ces relations. »

« Si le siège social n'est rien d'autre qu'un chien de garde aux longs crocs, les gens auront surtout tendance à le craindre, à l'éviter, plutôt qu'à le consulter pour bénéficier de ses conseils. »

La conformité

Il y a quelques années déjà, Marcel Baril, de BSA, a exigé que sa nouvelle usine en Inde obtienne la certification ISO 22 000, une norme internationale qui définit les exigences du système de gestion de la sécurité alimentaire pour l'ensemble des acteurs de l'industrie alimentaire (de la ferme à l'assiette). Les leaders et les employés indiens ont reçu l'assistance du siège social et d'une entreprise suisse, experte dans le domaine.

Il a fallu trois ans de dur labeur pour que les Indiens se familiarisent avec la norme, documentent les processus, rectifient les déficiences et mettent en place un système de gestion en sécurité alimentaire. Aujourd'hui, l'usine est opérationnelle, et tous les employés ont reçu un certificat qui témoigne de leur réussite : ils en sont tous très fiers !

Au siège social, les leaders sont les gardiens des lois, des règles et des normes qui permettent à l'entreprise de préserver son image et sa réputation. Roberto Maddalon, président et chef de la direction de Duplomatic Oleodinamica, exige que tous ses employés dans le monde (qu'ils vivent en Chine ou en Italie) se conforment à ses directives en matière d'éthique et d'intégrité. Si l'un d'eux viole l'une de ces règles, il perd automatiquement son emploi.

La prestation de services

À la lecture des activités consolidées au tableau 3, page 46, nous comprenons aisément qu'un siège social fournit de nombreux services (comprenant une série d'activités stratégiques, de soutien et financières, sans oublier quelques activités opérationnelles) à ses filiales nationales et à ses divisions.

L'équipe de 47 professionnels en R&D de SFINC développe des solutions pour ses clients. Comme ces professionnels sont constamment sur la route, le siège social met à leur disposition des comptables pour établir le coût de revient, la marge et le prix des solutions qu'ils proposent. De cette façon, les experts peuvent se concentrer sur la qualité de leurs conseils et sur leur relation avec le client.

Le soutien

« Sans être paternaliste, dit Olivier Caix, de DIANA, il faut donner à chacun le sentiment qu'il n'est pas seul, qu'il y a un groupe, une structure, des collègues qui peuvent l'appuyer en cas de difficultés. » L'ensemble est une entité rassurante qui doit offrir un sentiment de sécurité, susciter la confiance. En cas de problème, un individu peut solliciter l'aide de ses collègues. Zouheir Chebl, vice-président principal de SNC-Lavalin International, se souvient de Jacques Lamarre, l'ex-PDG de SNC-Lavalin, qui disait : « Vous avez un problème, n'attendez pas, on n'est pas là pour vous pénaliser, nous sommes là pour vous aider. On va essayer de trouver une solution. » Ceux qui sont véritablement dans le pétrin ne sont pas ceux qui, lors de la réalisation d'un projet, éprouvent des difficultés, ce sont ceux qui attendent trop longtemps avant de solliciter l'aide de leurs coéquipiers.

Pascal Piriou, de Groupe Piriou, se rend régulièrement au Nigeria pour prêter assistance à ses troupes : « J'y vais souvent pour démontrer que je n'ai pas peur d'y aller, que c'est sécuritaire. Comme un général qui va au front, ces gestes réconfortent les familles proches de mes expatriés. Je ne les laisse pas seuls. Je les soutiens, je les rassure... »

L'expertise-conseil

Lorsque HID Global envisage une acquisition, Denis Hébert consulte fréquemment ses collègues du siège social au sujet des défis liés à la fiscalité internationale. « Le rendement financier estimé d'une transaction peut carrément disparaître si vous ne considérez pas les conséquences fiscales au moment de votre revue diligente, explique-t-il. Alors, je les consulte. »

Chez Groupe Keolis, même si les soumissions importantes sont coordonnées par les équipes locales, le siège social révise obligatoirement les documents qui ont été rédigés. Comme l'entreprise répond, partout dans le monde, à de nombreux appels d'offres, le siège social est en mesure de faire des recommandations structurantes dans le but de bonifier la rentabilité et de gérer les risques liés aux investissements proposés.

L'entreprise a aussi mis sur pied l'Institut Keolis, une organisation dédiée à la formation, dotée d'un budget de 10M€ en 2010. En matière de formation, l'Institut Keolis offre des cours de management interculturel aux cadres qui travaillent à l'international afin de les aider à mieux comprendre la culture de leurs interlocuteurs et à développer leurs propres réseaux. L'institut offre aussi de la formation en gestion de projets, en rédaction de soumissions, etc.

Le rassemblement

Olivier Caix, de DIANA, pose quelques questions : qu'est-ce que l'on partage ? Qu'est-ce qui fait notre force commune ? Que cultive-t-on comme projets communs ? Voilà, selon lui, des questions auxquelles on doit répondre pour définir les avantages du regroupement.

« Sans être paternaliste, il faut donner à chacun le sentiment qu'il n'est pas seul, qu'il y a un groupe, une structure, des collègues qui peuvent l'appuyer en cas de difficultés. »

Olivier Caix, DIANA

DIANA possède une mission commune au niveau du groupe (*Performance from nature*, en anglais), une offre commerciale commune, un modèle d'affaires et des valeurs partagées. Chacune des divisions doit ensuite les traduire en plan d'affaires, en une feuille de route qui réunit quelques grands projets. Pour Oliver Caix, la clé réside en la capacité de «cultiver le sens commun au sein des Hommes».

Thomas Kloibhofer, coprésident de Competence Call Center, part du principe qu'un haut dirigeant doit constamment mettre l'accent sur ce qui rassemble plutôt que sur ce qui divise: «Vous pouvez discuter de différences culturelles tant que vous le voulez. Mais avez-vous une volonté commune de gagner? Savez-vous diffuser vos valeurs, votre culture? Savez-vous rappeler l'histoire de vos victoires et de vos héros?» Thomas Kloibhofer prend exemple sur les équipes de soccer qui sont composées d'une dizaine d'athlètes de nationalités différentes. Posez-vous la question suivante: passent-ils leurs journées à concilier leurs différences culturelles? Bien sûr que non! Ils s'entraînent et, ensemble, ils apprennent à gagner, à devenir les meilleurs du monde dans leur discipline.

Pour Thomas Kloibhofer, la fonction principale d'un siège social est de diffuser l'histoire des «héros», des ambassadeurs de l'entreprise. Il est essentiel de diffuser l'héritage et les valeurs qu'ils véhiculent. Depuis nombre d'années, Competence Call Center diffuse abondamment les trois histoires suivantes:

- Il y a 13 ans, le chef de l'exploitation a voulu démontrer l'importance de l'engagement et du service à la clientèle à ses équipes. Il s'est donc rendu dans l'un de ses centres d'appels pour prendre avec ses agents 1 000 appels consécutifs, pendant plus de 24 heures, sans prendre une seule pause.
- La première mention remportée dans son histoire par Competence Call Center est la deuxième place du «Partenaire d'affaires de l'année» de T-Mobile, un important opérateur dans le monde de la téléphonie. La direction était-elle satisfaite de cette reconnaissance? Que non! Chez Competence Call Center, on ne se satisfait que de la première place, et de rien d'autre. Depuis cette première «déception», l'entreprise a dominé ce palmarès à cinq reprises.
- En juin 2009, un employé de l'entreprise, Gregor Willenberg, a remporté le prix du meilleur agent TI au monde (*Best Contact Center Support Professional-IT*) lors de la cérémonie des *World Contact Center Awards* qui avait lieu à Las Vegas. Cet employé est régulièrement cité comme un modèle.

En diffusant ces histoires, Competence Call Center a promu une culture qui valorise le dépassement continuel, la détermination et le désir de gagner, en dehors des différences culturelles et individuelles.

«Vous pouvez discuter de différences culturelles tant que vous le voulez. Mais avez-vous une volonté commune de gagner?»

Thomas Kloibhofer, Competence Call Center

CENTRALISER OU DÉCENTRALISER?

La complexité de l'entreprise transnationale entraîne des formes d'organisation qui dépassent un simple dilemme centralisation *versus* décentralisation. Contrairement à une approche conflictuelle des relations (*us versus them*) entre les dirigeants du siège social et ceux des filiales, l'entreprise à succès est tout d'abord caractérisée par des relations de coopération. Ces relations peuvent d'une part se traduire par une forte autonomie des filiales. D'autre part, elles peuvent laisser place à la prise de décision centralisée. L'équilibre entre le contrôle et l'autonomie des filiales nationales (ou des divisions) est une question à laquelle sont confrontés les hauts dirigeants d'une entreprise.

« Méfiez-vous donc des conseils simplistes et des slogans à la mode, du style " Pensez mondialement, agissez localement " (Think global, act local) ; la réalité est beaucoup plus complexe. »

En 1987, C.K. Prahalad et Yves Doz ont mis en évidence deux types de pression auxquels sont confrontées les entreprises. Selon ces auteurs, l'entreprise est soumise à des pressions d'ordre global qui la poussera à intégrer ses activités, c'est-à-dire à les rendre interdépendantes, en les concentrant sur un seul site par exemple. Ces pressions qui poussent à l'intégration d'activités ciblées sont notamment la présence de concurrents mondiaux, l'homogénéisation des besoins des clients dans le monde ou les forts niveaux d'investissement en capitaux ou en R&D. Mais l'entreprise subit aussi des pressions d'ordre local, qui la pousse à façonner ses activités de manière à ce qu'elles soient plus autonomes et plus souples. Elle se plie alors aux pressions d'ordre local, comme le respect des lois d'un pays ou la nécessité d'adapter ses produits aux demandes spécifiques de chaque marché.

En bref, l'entreprise transnationale cherche à la fois à intégrer certaines activités à l'ensemble de l'entreprise et à en adapter d'autres en fonction des particularités de son environnement local. Cette dualité ne devrait jamais être perçue comme un obstacle à la cohésion de l'entreprise, mais comme une occasion de réduire, voire d'éliminer, les intérêts antagonistes du siège social et des filiales nationales, où le besoin de l'un ne peut être comblé qu'au détriment de l'autre. Une entreprise transnationale à succès maîtrise cette dualité, tel un pendule qui oscille inexorablement entre un extrême et son opposé. Méfiez-vous donc des conseils simplistes et des slogans à la mode, du style «Pensez mondialement, agissez localement» (*Think global, act local*) ; la réalité est beaucoup plus complexe.

Consultez la grille d'analyse du tableau 7 page 72. Elle vous permettra de déterminer, pour chaque activité opérationnelle (tableau 3, page 46) et en fonction de dix sources différentes, laquelle des deux pressions (intégration globale *versus* flexibilité locale) sera plus sujette à l'emporter. C'est la première étape qui permet de déterminer le degré de centralisation/décentralisation d'une activité.

Pourquoi cette grille d'analyse ne s'applique-t-elle qu'aux activités opérationnelles (tableau 3, page 46)? Simplement parce que ce sont les activités soumises aux pressions externes. Ce sont aussi celles qui sont les plus susceptibles de provoquer des débats d'arbitrage entre l'intégration globale et la flexibilité locale. Les trois autres catégories d'activités (stratégiques, financières et de soutien) servent de socle aux clients internes et sont, très souvent, passablement centralisées. Elles ne soulèvent d'ailleurs aucune polémique.

Pour savoir si vous devez centraliser ou décentraliser une activité opérationnelle, vous pouvez l'analyser à l'aide des dix sources de pression du tableau 7, page 72. Vous pourriez même vous faire une carte de pointage. Ainsi, une activité opérationnelle devrait être décentralisée si les dix sources de pression poussent l'entreprise dans la même direction (ex.: flexibilité locale):

- La réalisation de l'activité fait l'objet de plusieurs entraves au commerce.
- Le niveau d'investissement requis est faible.
- Les besoins des clients sont hétérogènes.
- La majorité des clients sont des PME locales.
- La distance psychique avec votre entreprise et vos clients est grande (souvenez-vous de l'acronyme CAGE, présenté à l'encadré 4, page 54).
- Les hauts dirigeants sont peu familiarisés avec les réseaux locaux de vente et de distribution.
- La principale source de différenciation est la personnalisation.
- Vos principaux concurrents (les plus féroces) sont des PME locales.
- Il est très difficile d'obtenir une information de qualité (les marchés sont «opaques»).
- L'information recueillie sur le terrain devient rapidement désuète.

Un pointage de 100 représente le paroxysme de la décentralisation. Dans la réalité, l'évaluation ne tend pas très souvent vers les extrêmes: les dix sources de pression peuvent se repousser (soit vers l'intégration, soit vers la flexibilité). Que faire si le pointage d'une activité se situe entre 30 et 70? Il faudra savoir nuancer et trouver le meilleur moyen de décentraliser. C'est la deuxième étape.

Les trois principales formes de décentralisation – la déconcentration, la délégation et la dévolution – ont chacune des caractéristiques différentes.

La déconcentration du pouvoir

La déconcentration, considérée comme la forme la plus faible de la décentralisation, répartit le pouvoir décisionnel géographiquement entre les employés du siège social central et ceux des sièges sociaux régionaux (pensez aux trois sièges sociaux régionaux d'ASSA ABLOY). Un siège social central peut aussi employer du personnel (ex.: un contrôleur financier et une directrice des ressources humaines) qui travaillera dans les différents pays, régions, filiales, divisions ou usines. Autrement dit, la dispersion géographique d'une activité (ou du pouvoir) n'est pas toujours synonyme de grande décentralisation. La dispersion géographique permet plutôt aux dirigeants du siège social d'avoir des yeux et des oreilles sur le terrain.

La délégation du pouvoir

La délégation du pouvoir est une forme plus poussée de la décentralisation. Par la délégation, le siège social transfère le processus de prise de décision vers des unités semi-autonomes qui, en dernier ressort, doivent lui rendre des comptes. Le siège social délègue des responsabilités lorsqu'il crée des filiales nationales, des divisions ou des unités spéciales chargées de la mise en œuvre de projets. Généralement, ces entités ont beaucoup de pouvoir discrétionnaire de prise de décisions. Elles n'œuvrent toutefois pas sans contraintes.

La dévolution du pouvoir

La dévolution est une troisième forme de décentralisation. Lorsque le siège social décentralise une activité, il transfère vers l'unité tous les pouvoirs de décision, l'autorité en matière de gestion. Dans un système décentralisé par dévolution, les leaders des unités locales ont des limites géographiques précises et juridiquement reconnues, à l'intérieur desquelles ils exercent leur autorité. C'est la forme de décentralisation la plus poussée puisque l'autorité se voit complètement transférée à des unités autonomes.

Pour illustrer ces concepts, étudions l'évolution du Groupe TLD au fil des dix dernières années. La description des événements qui suit illustre comment Jean-Marie Fulconis a graduellement transformé l'équilibre des forces entre le siège social et ses divisions/unités d'affaires pour permettre au Groupe TLD de devenir le chef de file mondial du marché des équipements d'assistance aéroportuaire.

Jean-Marie Fulconis œuvrait pour le Groupe TLD depuis plusieurs années. Toutefois, insatisfait du parcours emprunté par le Groupe, il a quitté l'entreprise en 1997 pour mieux y revenir en 2001, à titre de président et chef de la direction. À son retour, TLD était en crise. Voyons pourquoi.

À l'origine, le Groupe TLD résulte de la fusion de plusieurs entreprises (AET, Devtec, ACE Nordco et Cochran Lantis) qui n'ont jamais été intégrées. Jean-Marie Fulconis porte un regard objectif sur TLD au moment où il en amorce la transformation: «On n'était qu'un ramassis d'entreprises à bout de souffle. On perdait des clients, et notre gamme de produits était déficiente. Il y a 10 ans, on était troisième au monde.» Toutes les sociétés acquises par le Groupe continuaient d'agir de façon autonome. Si l'on exclut la contribution du président et de ses deux directeurs (financier et juridique), l'apport du siège social était quasi inexistant. En somme, il y avait une dévolution totale des pouvoirs; comme nous venons de le voir, la forme la plus poussée de décentralisation.

La dévolution des pouvoirs était telle que TLD était prisonnier de carcans décisionnels mal adaptés à sa réalité. À preuve, l'entreprise est restée figée malgré les multiples pressions d'intégration globale qui s'exerçaient sur elle (tableau 7, page 72):

- Les investissements nécessaires pour concevoir les produits sont très élevés par rapport à leur potentiel commercial. TLD œuvre dans un marché mondial de petits volumes.
- Ses clients sont de grandes sociétés, comme des compagnies aériennes, des aéroports, des sociétés de fret aérien, des entreprises de services aéroportuaires et des organisations militaires. Ces entreprises s'attendent à un niveau de qualité constant, partout sur la planète.
- Les besoins des clients sont passablement homogènes, ce qui permet à TLD de définir des normes internationales.
- Comme ses produits voyagent mal par conteneur, TLD doit recourir à de judicieux couplages efficience-marché. Ses unités d'assemblage sont donc géographiquement dispersées.
- Comme les clients de TLD sont soumis à de fortes pressions de coûts, le prix s'avère une variable déterminante dans les décisions d'achat de nouveaux équipements. TLD doit leur offrir un excellent rapport qualité-prix.
- Plusieurs usines du Groupe s'approvisionnent auprès de fournisseurs communs. TLD doit pouvoir les gérer de façon cohérente et leur parler d'une voix unique.

En 2001, aucun doute ne subsiste dans la tête du nouveau président: TLD doit changer. Mais de quelle façon? Jean-Marie Fulconis explique: «En 2002, on a abandonné l'usage des marques historiques des sociétés acquises pour les remplacer par une marque unique: TLD. Pendant ce temps, à l'interne, on a démarré de façon timide par plusieurs missions spécifiques. On n'a pas voulu embaucher immédiatement des gens au siège social et imposer une structure matricielle, ça se serait plutôt mal passé.»

Jean-Marie Fulconis propose alors à tous ses dirigeants d'assumer, en plus de leurs tâches quotidiennes, des missions transversales comme la rédaction d'un manuel TLD qui documente ses processus clés, qui définit ses meilleures pratiques, etc. Jean-Marie Fulconis souhaitait qu'en peu de temps ils en tirent deux conclusions: 1) que ces missions sont si lourdes que le siège social se doit d'embaucher des ressources qui y seront affectées à temps plein; et 2) que les missions sont essentielles à leur succès, mais irréalisables si tous n'y coopèrent avec conviction. Les dirigeants sont graduellement arrivés à la conclusion que, pour progresser, ils devaient apprendre à jouer en équipe. C'était un passage obligé. Il fallait mutualiser un certain nombre de choses, à défaut de quoi le succès eût été impossible.

L'année 2003 marque le lancement de l'ambitieux programme industriel R.A.N.G.E.R. (*Regional Assembly Network Global Engineering Resources*), qui vise l'assemblage de produits qui satisfont les normes internationales sur plusieurs continents: groupes électrogènes de piste aux États-Unis, en Chine et en Argentine; tapis à bagages en Europe, en Chine, au Canada et en Argentine; véhicules vide-toilettes en Europe, en Chine et au Canada, etc. Pendant ce temps, le rôle du siège social s'étend progressivement au-delà des fonctions financières et juridiques. TLD réalise quelques embauches:

- un directeur technique du programme R.A.N.G.E.R., responsable du processus structuré de développement de nouveaux produits (*stage-gate*) et d'amélioration continue;
- un directeur informatique, responsable de réunir toutes les sociétés acquises sur un seul système informatique de gestion intégrée et une seule base de données technique;
- un directeur de l'approvisionnement (*chief purchasing officer*), responsable d'une cellule d'approvisionnement en Chine (pour les composants standards), des processus communs des usines et de la gestion intégrée des fournisseurs;
- un directeur du service, responsable de la coordination du service des pièces de rechange;
- un vice-président des ventes du secteur militaire.

Ces embauches ont permis à l'entreprise de développer l'ensemble des processus et des systèmes communs à tous chez TLD. Ce sont des fonctions transverses communes.

Ce n'est pas tout! TLD a aussi revu sa structure organisationnelle. Groupe TLD possède désormais trois divisions géographiques chargées des ventes, de la distribution et du service à la clientèle: 1) TLD Amérique, basée à Windsor, au Connecticut; 2) TLD EMOA (Europe, Moyen-Orient et Afrique), située à Rungis, en France; et 3) TLD Asie, dont le bureau est situé à Hong Kong. Trois PDG régionaux se partagent donc la supervision d'une trentaine de bureaux commerciaux et de services dans le monde.

TLD possède aussi six unités d'affaires (chaque usine étant une unité) situées à Montlouis-sur-Loire et à Saint-Lin (France), à Shanghai et à Wuxi (Chine), à Sherbrooke (Québec) et à Windsor (Connecticut). Six directeurs généraux ont la responsabilité de leur unité respective.

Comment se répartissent les pouvoirs entre les directeurs du siège social, les trois PDG des divisions géographiques et les six directeurs généraux des unités d'affaires? La dévolution tous azimuts des pouvoirs a graduellement été remplacée par une structure matricielle:

- **Une centralisation**: les activités financières et juridiques demeurent totalement centralisées au siège social. Ici, rien n'a changé.
- **Une déconcentration**: 1) les activités de vente, de distribution et de services à la clientèle sont déconcentrées dans les trois divisions géographiques; 2) le vice-président des ventes militaires et le directeur du service gèrent des ressources, mais celles-ci sont dispersées dans les trois divisions géographiques; et 3) le directeur technique, le directeur de l'informatique et le directeur de l'approvisionnement gèrent aussi des équipes réparties dans chacune des six unités d'affaires (usines). Tous les dirigeants du siège social soutiennent les divisions géographiques et les unités d'affaires. Comme leurs ressources ne leur «appartiennent» pas, ils doivent faire preuve d'influence.
- **Une délégation**: les six directeurs généraux responsables des activités d'approvisionnement, de conception et d'assemblage de chaque unité d'affaires se rapportent directement aux trois PDG. Les unités doivent ainsi rendre des comptes aux divisions géographiques. Par exemple, les trois PDG régionaux évaluent régulièrement la qualité de la collaboration des six directeurs généraux d'unités (usines), de concert avec la direction du siège social.

En réalignant le tir de la sorte, Jean-Marie Fulconis a réussi à redresser l'entreprise en lui implantant une colonne vertébrale. Dans le vocabulaire de la génétique, on dirait que l'ADN du Groupe TLD n'avait pas de double hélice enroulée! Mais TLD a changé. En se dotant d'une solide armature, TLD a relevé son chiffre d'affaires à 170 M€, a gonflé son effectif à 900 employés et possède aujourd'hui le réseau le plus étendu et le plus fiable de l'industrie.

Récapitulons donc les deux étapes nous permettant de dépasser un simple dilemme centralisation *versus* décentralisation. La première étape consiste à déterminer, pour chaque activité opérationnelle, laquelle des deux pressions (intégration globale, flexibilité locale) sera plus sujette à l'emporter. Par la suite, vous devez nuancer et trouver le meilleur moyen de décentraliser (déconcentration, délégation, dévolution). Vous devrez régulièrement vous questionner et refaire cette analyse en deux étapes, car les sources de pression changent constamment et votre entreprise tout aussi.

Grille d'analyse pour évaluer les dix principales sources de pression *

Tableau 7

		Pression d'intégration globale	Continuum	Pression de flexibilité locale
Caractéristiques de l'activité opérationnelle (tableau 3, page 46)	Intensité des entraves au commerce (quotas, protectionnisme, tarifs, faible mobilité de la main-d'œuvre)	Faible		Forte
	Niveau d'investissement requis ($)	Élevé ($)		Faible ($)
Caractéristiques du marché et de la concurrence	Besoins des clients	Homogènes		Hétérogènes
	Type de clients ciblés	Grandes entreprises mondiales		PME locales
	Distance psychique avec le client	Faible		Forte
	Degré de familiarité avec le réseau de vente/distribution	Élevé		Faible
	Source de différenciation	Prix		Personnalisation
	Origine de l'intensité concurrentielle	Grands concurrents mondiaux		Concurrence locale (PME)
Nature de l'information	Niveau de visibilité (facilité d'obtenir une information de qualité)	Transparent (facile)		Opaque (difficile)
	Vitesse d'obsolescence de l'information	Lente		Rapide

* Pour évaluer chaque activité, cette grille peut servir de carte de pointage sur une échelle de 0 (haut niveau d'intégration globale) à 100 (haut niveau de flexibilité locale).

CONCLUSION

Dans la foulée de la mondialisation des économies, nombre d'entreprises auront à développer les gènes nécessaires à leur réussite à l'étranger. Rares sont celles qui sauront rester imperméables à cette réalité. Les entrepreneurs qui ressentent les effets de la concurrence mondiale, mais qui sont jusqu'ici demeurés immobiles, n'auront guère le choix: prendre leur avenir en main!

Certains estiment que les investissements directs à l'étranger se réalisent au détriment des économies nationales. Pour eux, les activités domestiques sont évincées par l'externalisation. Or, cette vision étroite du monde est vigoureusement démentie par l'expérience des 27 dirigeants consultés. À elles seules, leurs entreprises ont produit des revenus mondiaux cumulés de 43,7 milliards de dollars en 2010. Leur parcours démontre plutôt que les activités domestiques profitent d'une présence directe à l'étranger, notamment par la multiplication des gènes qui rendent possibles la conquête des marchés, les gains d'efficience, l'accès direct aux ressources et l'élargissement de la base de leur savoir-faire.

En définitive, la mondialisation présente de nombreuses occasions et d'innombrables défis. Des défis qui sont à votre portée à condition que vous consacriez suffisamment d'efforts et que vous investissiez vos ressources aux bons endroits, c'est-à-dire que vous développiez l'ADN pour réussir dans une économie mondialisée.

« Les entrepreneurs qui ressentent les effets de la concurrence mondiale, mais qui sont jusqu'ici demeurés immobiles, n'auront guère le choix: prendre leur avenir en main ! »

À PROPOS DE L'AUTEUR

Dominic Deneault offre, depuis une douzaine d'années, des services de conseil en stratégie d'entreprise auprès d'entrepreneurs et de dirigeants dans de multiples secteurs.

Il se spécialise dans la réalisation de mandats de réflexion stratégique, d'analyses de marché, d'études de faisabilité, de stratégies d'entrée, de stratégies de développement économique et de plans d'affaires.

Il a fondé sa firme-conseil, TREBORA Conseil, spécialisée en stratégie et en gouvernance durable. Il est également l'auteur du livre *Le Québec sur le podium : Comment les entreprises d'ici réussissent dans l'adversité*, publié aux Éditions Transcontinental.

Vous pouvez communiquer avec lui par courriel :
dominic.deneault@treboraconseil.com

TREBORA
Stratégie et gouvernance durable

Vous êtes captivé par les défis de la mondialisation? ***L'ENTREPRISE TRANSNATIONALE: Développez l'ADN de la réussite à l'étranger*** a été écrit pour vous. Cette étude a l'ambition de vous révéler la recette du succès international de 27 dirigeants européens et québécois. Vous y ferez une incursion au cœur d'entreprises gagnantes, un gène à la fois!

À l'aide de nombreux cas vécus et en faisant un parallèle avec l'ADN des êtres vivants, cette étude propose des réponses concrètes aux cinq questions fondamentales suivantes:

- ***Quelles sont les qualités d'un leader dont la réussite est d'envergure internationale?***
- ***Comment améliorer la compétitivité d'une entreprise transnationale?***
- ***Quels gènes sont à l'origine des investissements directs à l'étranger, et comment ces gènes doivent-ils être couplés pour bonifier la performance de l'entreprise?***
- ***Quelles sont les principales activités et fonctions du siège social?***
- ***Comment la direction d'une entreprise doit-elle composer avec les pressions divergentes de centralisation et de décentralisation de ses activités?***

Une fois la lecture terminée, il ne tiendra qu'à vous de mettre en application les conseils les plus pertinents au contexte de votre entreprise; personne d'autre ne le fera pour vous. Nous espérons que cette étude vous inspirera et vous incitera à entreprendre ou à poursuivre la conquête de marchés au-delà des frontières.

Caisse de dépôt et placement du Québec

Bureau d'affaires
Centre CDP Capital
1 000, place Jean-Paul-Riopelle, Montréal (Québec) H2Z 2B3
Téléphone: 514 842-3261 · Télécopieur: 514 842-4833

Siège social
Édifice Price
65, rue Sainte-Anne, 14e étage, Québec (Québec) G1R 3X5
Téléphone: 418 684-2334 · Télécopieur: 418 684-2335

www.lacaisse.com